

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA
EMPRESA ONLY SHOES**

ADRIÁN CAMILO MARTÍNEZ CASTAÑO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2011**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA
EMPRESA ONLY SHOES**

ADRIÁN CAMILO MARTÍNEZ CASTAÑO

**Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de
Empresas**

**Directora
LAURA VICTORIA RUBIO
Contadora Pública**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2011**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.

HELDER BARAHONA

Jurado

MARGARITA SILVA NAVIA

Jurado

Santiago de Cali, 13 de Mayo de 2011.

A mis padres quienes con su amor y apoyo constante han soportado mi vida en cada momento. Cada uno de mis triunfos está dedicado a ellos.

A mi hermano mayor por darme ejemplo y la motivación necesaria para iniciar y culminar esta etapa académica con miras a ser un profesional.

Adrián Camilo Martínez Castaño.

AGRADECIMIENTOS

A Dios nuestro padre, sus bendiciones son el aliciente y soporte para vivir cada día.

A mi familia por brindarme su ayuda y acompañamiento incondicional.

Al Personal administrativo y operativo de la empresa **Only Shoes**, por su colaboración y total disposición para el desarrollo del presente trabajo.

Agradecimiento especial a la Directora de trabajo de grado la Doctora LAURA VICTORIA RUBIO, su calidez, sabiduría y acompañamiento han sido las bases para cumplir con este propósito.

A cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente que me impartieron sus conocimientos con total entrega y absoluto respeto.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. ANTECEDENTES	22
5. MARCO TEÓRICO	23
6. METODOLOGÍA	28
6.1 ETAPAS DEL PROYECTO	28
6.1.1 Etapa 1	28
6.1.2 Etapa 2	28
6.1.3 Etapa 3	28
6.1.4 Etapa 4	28
6.1.5 Etapa 5	28

6.1.6 Etapa 6	28
6.1.7 Etapa 7	28
7. DIAGNÓSTICO DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	29
7.1 ENTORNOS O MEDIO AMBIENTE EXTERNO	29
7.1.1 Entorno Económico	30
7.1.2 Entorno político	35
7.1.3 Entorno Jurídico	37
7.1.4 Entorno socio cultural	39
7.1.5 Entorno tecnológico	41
7.1.6 Entorno demográfico	43
7.1.7 Entorno ecológico	44
7.1.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	45
7.2 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO	46
7.2.1 Calificador de competitividad	46
7.2.2 Benchmarking de las empresas competidoras	49
7.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	55
7.3 COMPARACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	56
8. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	58
8.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	58
8.1.1 Imagen corporativa	58
8.1.2 Misión	59

8.1.3 Visión	59
8.1.4 Modelo administrativo.	59
8.1.5 Nuestros valores	59
8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	60
8.3 MANUAL DE FUNCIONES	61
8.4 MECANISMOS DE CONTROL INTERNO	84
8.4.1 Tarjeta kardex	84
8.4.2 Hoja de horarios	85
8.4.3 Soporte ggarantías:	87
9. ANÁLISIS FINANCIERO	89
9.1 PARÁMETROS	89
10. CONCLUSIONES	100
11. RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	106

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Indicadores macroeconómicos	30
Tabla 2. Tasa de desempleo	33

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Ventas anuales Only Shoes	18
Cuadro 2. Participación de las importaciones por Departamento destino	34
Cuadro 3. Variables del entorno económico	35
Cuadro 4. Variables del Entorno Político	37
Cuadro 5. Variables del entorno jurídico	39
Cuadro 6. Análisis del entorno socio – cultural	41
Cuadro 7. Variables del entorno tecnológico	42
Cuadro 8. Variables del entorno demográfico	44
Cuadro 9. Variables del entorno ecológico	45
Cuadro 10. Matriz EFE. Evaluación de Factores Externos	45
Cuadro 11. Mapa de competitividad de la empresa	47
Cuadro 12. Nivel de competitividad por áreas	48
Cuadro 13. Matriz de perfil competitivo	52
Cuadro 14. Matriz EFI. Evaluación de Factores Internos	55
Cuadro 15. Matriz DAFO	56
Cuadro 16. Cargo Gerente	61
Cuadro 17. Director Administrativo y Financiero	65
Cuadro 18. Secretaria Auxiliar Contable	69
Cuadro 19. Mensajero	72
Cuadro 20. Director Comercial	75

Cuadro 21. Auxiliar de Bodega	77
Cuadro 22. Vendedor	80
Cuadro 23. Modelo tarjeta kardex	84
Cuadro 24. Modelo de referencia	85
Cuadro 25. Formato hoja de horarios	86
Cuadro 26. Formato de garantías	88
Cuadro 27. Relación de inversión	90
Cuadro 28. Depreciación de activos fijos	91
Cuadro 29. Amortización del crédito	92
Cuadro 30. Parámetros económicos	93
Cuadro 31. Parámetros laborales	93
Cuadro 32 Cargos, puestos de trabajo	94
Cuadro 33. Presupuesto de gastos de administración y ventas	94
Cuadro 34. Nómina	95
Cuadro 35. Flujo de caja proyectado	95
Cuadro 36. Estado de resultados proyectado	96
Cuadro 37. Balance General Proyectado	97
Cuadro 38. Evaluación Financiera	98
Cuadro 39. Indicadores financieros	99

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Sistema de Planteamiento estratégico	25
Figura 2. Proceso de formulación de la estrategia	27
Figura 3. Gráfico Evaluación Global de la empresa Only Shoes	47
Figura 4. Gráfico Radar. Evaluación por áreas	49
Figura 5. Gráfico Radial de valor	53
Figura 6. Gráfico Radial de valor sopesado	53
Figura 7. Logo	58
Figura 8. Organigrama	60

RESUMEN

El presente trabajo aborda un diagnóstico estratégico de la empresa comercializadora de calzado Only Shoes de la ciudad de Cali, efectuado a partir de lo observado por el autor durante la etapa de pasantía institucional; la escogencia de la organización objeto del estudio se da debido al vínculo laboral que el pasante tiene con ella; a la vez, nace la motivación de aplicar una serie de conocimientos que permitan formalizar la empresa dentro de los parámetros legales.

El proyecto se constituye en una oportunidad para la reestructuración administrativa de la empresa comercializadora de calzado Only Shoes. Contempla un diagnóstico de la empresa en su medio ambiente externo e interno el cual determina la formulación de estrategias a partir del aprovechamiento de oportunidades y fortalezas que mitiguen el impacto de amenazas y debilidades.

Luego se plantea la posición filosófica y administrativa de la organización mediante la formulación de sus principios corporativos: misión, visión, valores y estructura organizacional y sus respectivos manuales de funciones.

Por último se presenta un estudio financiero proyectado que determina la viabilidad financiera del negocio a partir de la información histórica que se tiene respecto a ventas.

Palabras clave: diagnóstico estratégico, empresa comercializadora de calzado, pasantía institucional, reestructuración administrativa.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas empresas de Colombia y en particular las del valle del cauca se ven en la necesidad de pasar de ser empresas informales sin una estructura organizacional estructurada a ser empresas formales, una gran exigencia creada por la globalización.

Cuando las empresas debidamente formalizadas contribuyen con el pago de impuestos, se da una mayor transformación del país y la sociedad, porque con cada peso gastado en impuestos se construye un mejor lugar para vivir.

Ahora bien, surge el interrogante de ¿cómo lograrán las empresas pasar de ser un sistema no integrado a un completo engranaje en perfecta circulación en tiempos de recesión económica?

Con el establecimiento de políticas administrativas las empresas podrán en el largo plazo ser un negocio sólido, diferenciado y competitivo. Es aquí cuando entra a jugar el papel del administrador, el líder generador de cambios, quien sabe sin duda alguna cuales son las necesidades que se encuentran en la empresa, el administrador es el guía que lleva al logro de los objetivos para así cumplir con la misión y la visión de los dueños. El administrador es quien sabe cómo enfrentar los tiempos difíciles.

Todas estas prioridades implican que la administración necesita enfoques y estrategias administrativas que le lleven a garantizar el progreso del sistema empresarial, donde se realicen procesos administrativos eficientes. Por lo tanto las nuevas estrategias proporcionan a una organización empresarial procesos de **planificación, organización, dirección y control**¹. Estos procesos, son esenciales para la Empresa **ONLY SHOES**, además del apoyo de otras ramas de negocios como lo es el Marketing y las Finanzas. Debido a que aplican al sistema administrativo un componente valioso creador de ventajas competitivas, innovación, desarrollo y evolución.

Al ubicarse como administrador se deben tener en cuenta los enfoques y estrategias de acuerdo a la cultura y al clima organizacional que existe en la empresa para proporcionar soluciones a la problemática que esta presenta.

¹ KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. 11 ed. México: McGraw-Hill, 1998. p. 22.

Las nuevas organizaciones, estimulan y motivan al personal a realizar los cambios pertinentes y a retener lo que es funcional dentro de la organización con un enfoque futurista en la administración.

Esta pasantía tiene como prioridad implementar una nueva estrategia administrativa que dé solución a la problemática que presenta la empresa **ONLY SHOES**, Dando una viabilidad cada vez mayor al negocio que viene desarrollando.

Dentro del cambio algunos de los parámetros que se pretende organizar, son:

- Establecer tipo de sociedad mercantil, como lo indica la ley.
- Inscribir el establecimiento comercial en la respectiva Cámara de Comercio de la ciudad de Cali.
- Inscribir el establecimiento en la DIAN mediante el RUT “Registro Único Tributario”.
- Determinar las funciones y labores del personal.
- Determinar un Organigrama Organizacional.
- Establecer el horizonte de negocio mediante la Misión y Visión.
- Brindar un enfoque dinámico e interactivo al personal de trabajo a partir de la motivación.
- Elaborar un estudio financiero para proyectar la empresa a nivel financiero.
- Formalizar legalmente al personal en términos de vinculación laboral.

Al final de la pasantía institucional, se pretende que la empresa **ONLY SHOES** tenga personal más comprometido y motivado, que el orden en la marcha del negocio y el buen nombre contribuyan en el largo plazo a la fidelización de los clientes que traerá como consecuencia el aumento en los ingresos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De un conjunto de negocios de calzado, **ONLY SHOES** cuenta con dos sucursales en la ciudad Santiago de Cali, la sucursal principal se encuentra ubicada en el barrio san Nicolás (Cali), calle 15 N 15-00. Con una planta conformada por trece (13) empleados, entre los cuales se encuentra el Gerente General y el Gerente Administrativo. La empresa posee gran flujo de clientes en el horario continuo de lunes a sábado de 8:30 AM A 7:00 PM Domingos y festivos de 9:00 AM A 1:00 PM. En el que se presta el servicio de atención permanente en un solo turno de trabajo. A pesar de contar con gran afluencia de clientes la empresa ONLY SHOES no es competitiva efectivamente frente al mercado, dejando de lado grandes oportunidades de posicionamiento.

Tomando en cuenta que un error común en las organizaciones ocurre cuando los dueños de las empresas enfocan mayormente su atención a los diferentes tipos de bienes que implica una organización (monetarios, materiales y personales). Al buscar maximizar el valor de sus ingresos y no analizar la capacidad intelectual o la forma como se compone su recurso humano y todas sus necesidades, no podría obtener ganancias a favor de toda organización y cada uno de sus elementos.

Es importante tener en cuenta que la administración, como disciplina está íntimamente relacionada con las personas y un componente social, que conlleva una responsabilidad moral en su práctica, de ahí que deba vigilarse el evitar emitir un sentido tendencioso escondido entre líneas, que no solo puede alejarla de valores importantes como la ética y la moral, sino también puede contener tendencias de acción que podrían ser nocivas, no solo para una organización donde se practique, sino para todas las personas que la adopten, de ahí que por ejemplo los buenos deseos y esperanzas no deban ser un argumento válido para confirmar la bondad o el daño de una teoría.

Para iniciar un cambio en este tipo de tendencias, se comienza modificando el enfoque actual, es decir, en vez de centrarse en los problemas y los argumentos negativos a corregir, como por ejemplo, los errores que como humanos cometemos, centrarse mejor en los mismos aspectos pero con una tendencia positiva, como por ejemplo las ventajas que dicha imperfección o escasa predicción ocasionan las personas.

Que es **ONLY SHOES**: Es una empresa que pone al alcance de los clientes la más variada colección de calzado nacional e importado, con las últimas

tendencias de la moda da al cliente la máxima satisfacción en cuanto a calidad y garantía del producto. Su canal de distribución le permite abarcar un gran número de clientes de la ciudad, por lo cual ONLY SHOES viene consolidándose como una empresa líder en la industria de calzado a nivel local.

El alto número de pequeñas empresas a nivel nacional enfocadas en satisfacer la demanda de calzado, obliga a idear estrategias que permitan a la empresa ONLY SHOES aumentar su crecimiento, la potencialización de las habilidades del personal y permanencia en el tiempo, por tal razón nos damos cuenta que hay que trabajar día a día en darse a conocer, en la consecución de clientes que tengan una relación duradera a lo largo del tiempo.

Si bien, los problemas son latentes en mayor o menor grado para toda organización, estos a su vez no deben tender a solucionarse radicalmente sino a que se dinamicen, es decir, a buscar en ellos la oportunidad para mejorar en el corto, mediano o largo plazo. En este orden de ideas para **ONLY SHOES** la oportunidad de mejoramiento es potencial y viene con miras a que como organización debe crecer y permanecer activa en el mercado del calzado, partiendo de la reestructuración administrativa de sus procesos e implementación de estrategias; de no ser así, puede la empresa perder competitividad en el mercado y en una situación extrema ser inviable económicamente.

En este sentido, se observa el siguiente cuadro que refleja las ventas consolidadas de la empresa en los últimos cuatro años.

Cuadro 1. Ventas anuales Only Shoes

Año	Ventas - \$	Variación absoluta - \$	Variación relativa - %
2007	428.600.000		
2008	498.450.000	69.850.000	16,3
2009	531.320.000	32.870.000	6,6
2010	469.000.000	(62.320.000)	-11,7

Fuente: ONLY SHOES. Documentos de la empresa. Cali, 2011. 1 archivo de computador.

El cuadro muestra como en el segundo año completo de operaciones del año 2008 las ventas aumentaron en más de \$69.000.000 con relación al año anterior 2007, lo que equivale a un crecimiento del 16,3%; luego para el año 2009 las ventas aumentaron en una proporción del 6,6%, menor en 10 puntos porcentuales al año 2008 y para el año 2010 las ventas disminuyeron en \$62.320.000, es decir

un decrecimiento del 11,7% con relación al año 2009. Esta disminución abrupta en las ventas supone fallas de orden administrativo que afectan funcionalmente las operaciones de ventas, por ello es tiempo de efectuar el respectivo análisis y proveer correctivos que conduzcan al crecimiento de la organización.

Ahora bien, ¿Cómo a través de un direccionamiento en la gestión administrativa se puede mejorar la situación de la empresa? Para ello es preciso asumir un modelo administrativo e implementarlo, tal es el caso de la Planeación estratégica como sistema o base directriz de la organización, el cual permite configurar todo un cuerpo de ideas y técnicas administrativas asociadas que definan un horizonte para Only Shoes; observando constantemente el efecto del entorno, determinando objetivos y estrategias; diseñando la imagen corporativa; redefiniendo la estructura organizacional y haciendo entre otras cosas el respectivo seguimiento, control y evaluación a los diferentes procesos.

2. JUSTIFICACIÓN

Hace ya unos meses se venían presentando falencias en la política administrativa de la empresa **ONLY SHOES**; por tal motivo se presenta la necesidad de traer estudiantes de administración para que aporten conocimiento investigativo a la empresa, dando a su vez al profesional de administración de empresas formas para implementar y desarrollar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria.

Se espera como resultado que la Pasantía Universitaria genere un cambio de estrategia, dado que la empresa se fundó en el año 2006 y aun se viene trabajando con el sistema administrativo tradicional desde el inicio de su actividad. Brindando a la empresa el beneficio de la implementación de un plan estratégico administrativo, para dar paso así al cumplimiento de los objetivos de mayor relevancia dentro de los parámetros de funcionamiento de la empresa, permitiéndole a **ONLY SHOES** el posicionamiento y el reconocimiento dentro de la industria empresarial en la que se desempeña las funciones comerciales.

Por tanto, la implementación y puesta en marcha de este proyecto de grado se constituye más que en un diagnóstico de la empresa Only Shoes en una alternativa de mejoramiento a través de la implementación de estrategias que surgen tras el análisis del medio ambiente interno y externo de la organización, ellas pueden constituirse en lineamientos que evalúe e implemente la gerencia con miras a posicionarse en el sector del calzado siendo competitiva. Desde punto de vista práctico y académico, la investigación se constituye en la mejor oportunidad de aplicar una serie de conocimientos adquiridos durante el proceso educativo. Cabe anotar que el desarrollo del proyecto abarca múltiples disciplinas del conocimiento como los son la administración, estadística, contabilidad, mercadeo, finanzas, entre otras.

De igual manera, el estudio justificará las tendencias que las ciencias económicas y administrativas tienen hacia la creación de nuevas unidades de negocios; tendencias que son impulsadas por la Universidad Autónoma de Occidente mediante la promoción y enseñanza del emprendimiento y consultoría empresarial que contribuya a revitalizar la economía de la región y del país, formando en el profesional un enfoque gerencial de toma de decisiones y generador de su propio empleo. La profesión del administrador de empresas está dando un giro, asumiendo funciones proactivas desde el punto de vista de la consultoría y el emprendimiento, sin dejar a un lado la opción o función gerencial de organizaciones ya constituidas como esencia de la profesión. El proyecto se constituye en un campo práctico válido para el desempeño de la profesión en todas sus disciplinas.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico estratégico administrativo aplicado a la empresa ONLY SHOES que permita darle una estructura organizacional y financiera.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico de la empresa mediante el análisis del medio ambiente externo e interno que permita detectar aspectos negativos: amenazas y debilidades y positivos: oportunidades y fortalezas para formular estrategias de mejoramiento.
- Plantear los principios corporativos y la estructura organizacional de la empresa para generar identidad, formalización en el mercado y una cultura organizacional.
- Efectuar un estudio financiero proyectado de la empresa que determine la factibilidad económica.

4. ANTECEDENTES

Como consecuencia de la falta de estrategias empresariales de los últimos años en las pequeñas y medianas empresas, las escuelas de negocios se han dado cuenta que sus fundamentos conllevan a muy poca responsabilidad social, lo que ha ocasionado que éstas readequen sus planes de estudio Y/o programas y se pregunten sobre las estructuras que éstos deberían tener.

Por lo tanto se hace necesaria una reestructuración de fondo en el direccionamiento del pensamiento, en los contenidos de la administración estratégica, y principalmente en el estilo de gestión que se promueve en las instituciones que generan los nuevos administradores.

Como plantea en el libro “el mito del administrador bien preparado” de Sterling Livingston, no es posible predecir qué tan eficiente será el desempeño de un administrador ni por la cantidad de diplomas que tenga, ni por las calificaciones obtenidas en los programas de administración que haya cursado.

Los programas de educación formal no enseñan a los administradores lo que más necesitan para hacer una carrera exitosa en administración. A menos que ellos adquieran a través de su propia cuenta el conocimiento y las habilidades que son vitales para su eficiencia no se puede avanzar en la escalera organizacional².

Las teorías no deben basarse en supuestos, como en algunos casos se han manejado. En la actualidad, existen otras hipótesis fundamentadas y éstas son las que ahora son funcionales debido a la enorme metamorfosis de las grandes organizaciones que además día con día se incrementan. Un aspecto positivo de la actualidad, es que la diversidad científica cada vez influye más en la administración y se realizan cambios en los pensamientos de una forma más dinámica por el ritmo en que las organizaciones tienen que adaptarse a las situaciones cambiantes³.

² STERLING LIVINGSTON, P. El mito del administrador bien preparado [en línea]. Colombia: el autor, 1980, [consultado 5 de agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/elmitodeladmonbienpreparado.pdf>.

³ KOTLER, Phillip. Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7 ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez, 1993.

5. MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, que define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y realizada con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos, “definición de objetivos y metas, estrategias, políticas, procedimientos”. Después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Los objetivos y las metas: son fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto principal de la planeación, sino también el fin que persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control⁴.

Administración: la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos⁵.

Estrategias: en el ejército se emplea tradicionalmente el término estrategias para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo.

⁴ KOONTZ. Op., cit., p. 130

⁵ Ibíd., p. 6

Control: las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismo trátase de dinero en efectivo, procedimiento de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. Dondequiera que se le encuentre y cualquiera que sea el objetivo del control, el proceso básico del control implica tres pasos: 1) establecimiento de las normas, 2) medición del desempeño con base en esas normas y 3) corrección de las variaciones respecto de las normas y planes.⁶

Políticas: las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en las acciones de los administradores de empresas.

Procedimientos: los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla de manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

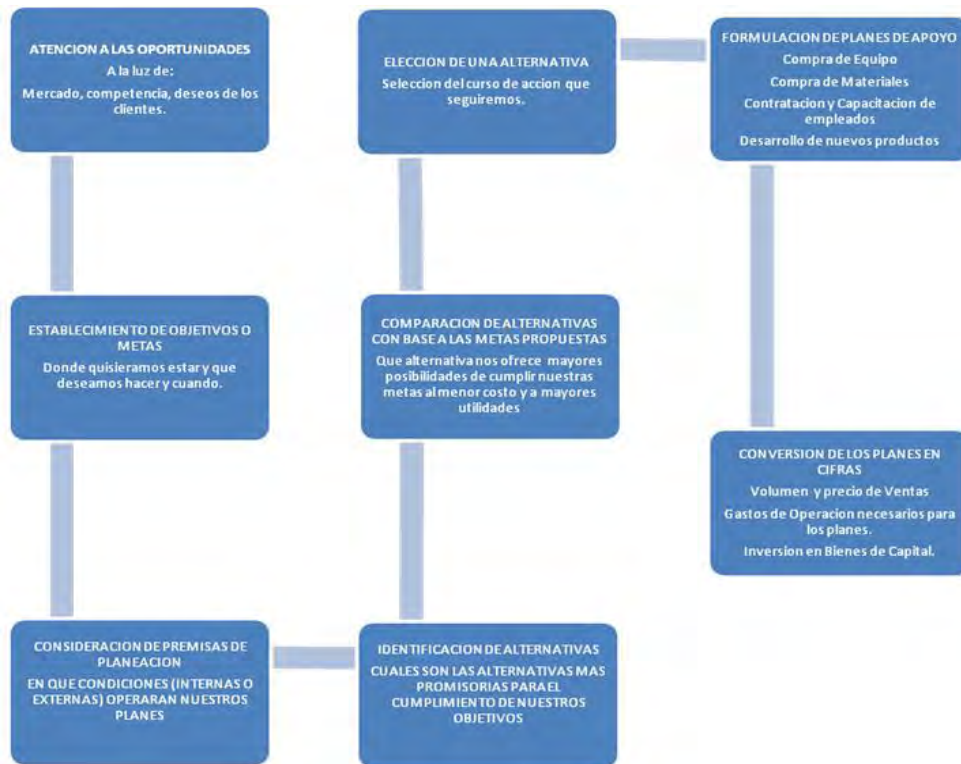
Estrategias aplicadas a la realidad: aunque la venta en si se puede definir como el proceso de intercambio de elementos de valor o dinero por bienes y servicios; va mucho más allá, primero está la presentación del producto con las estrategias de venta, segundo se ve la venta como una transacción, y tercero se realiza un seguimiento, siendo este soporte de la post venta que busca la lealtad de los compradores. Logrando de esta manera la estrategia completa que abarque los parámetros establecidos para el perfecto desarrollo de la empresa. De esta manera las estrategias son un proceso de planteamiento estratégico, llevando así unos pasos puntuales para la creación de estrategias óptimas para las características de la empresa, posteriormente se realiza la selección de los objetivos que cumplan mayormente y puedan realizar los objetivos planteados teniendo de esta manera una organización más adecuada.

Proceso del planteamiento estratégico: los pasos prácticos que se enlistan en la siguiente figura⁷, son de aplicación general. Sin embargo en la realidad es necesario estudiar la factibilidad de los posibles cursos de acción que pueda tomar cada etapa.

⁶ Ibid., p. 636.

⁷ Ibid., p. 130.

Figura 1. Sistema de Planteamiento estratégico



El concepto de estrategia. Sobre el concepto de estrategia podría decirse que es sinónimo de finalidad y aunque algunos autores incluyen la determinación de los fines y objetivos en la formulación de la estrategia, estos son solo un presupuesto básico para construirla, en este sentido es preciso recordar cómo hay que plantearse la misión y visión de la organización como fase previa a la formulación de una estrategia y como es necesario para tal efecto plantearse una serie de cuestionamientos fundamentales así:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Por qué estamos aquí?
- ¿Qué tipo de empresa somos?
- ¿Qué tipo de empresa queremos ser?

- ¿Qué tipo de empresa debemos ser?⁸

Una vez se tenga claro estos aspectos se puede hablar de estrategia, la cual es un curso de acción que puede conducir al resultado esperado o imaginado. Su éxito dependerá del acierto que se haga en el análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; de igual manera de la evaluación que se haga de la competencia, de la evolución de entorno y su incidencia o influencia en la organización.

Estrategia y planificación. La revisión de la estrategia puede desencadenarse por una multiplicidad de factores: liderazgo, desempeño, cambios en la propiedad, surgimiento de nuevos competidores o tecnologías o ser parte de un proceso de revisión programado, generalmente anual⁹.

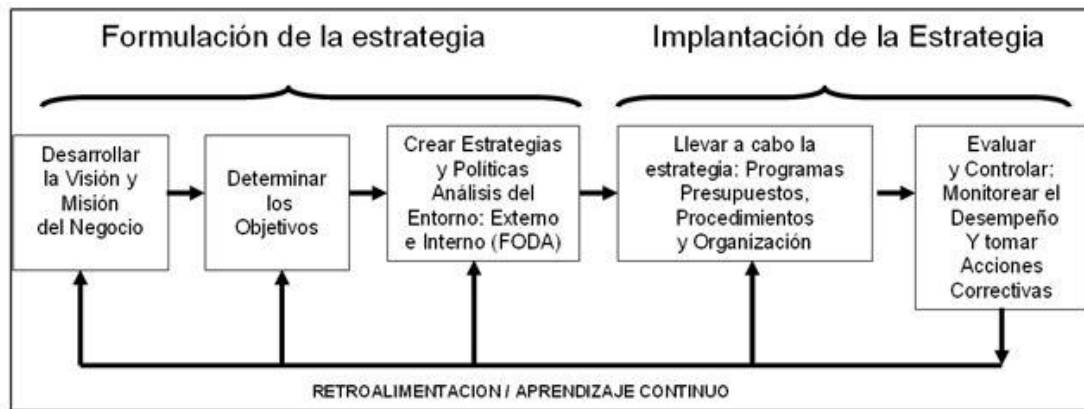
Para formular la estrategia en primera instancia se analiza dónde está el negocio ahora con una evaluación exhaustiva del desempeño actual para lo cual es útil considerar cual es la misión del negocio, así como los objetivos claves. Este análisis suele incluir una evaluación de las tendencias pertinentes del entorno sociopolítico, económico, legal y tecnológico dentro del cual opera la compañía, de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno industrial y de las fortalezas y debilidades internas.

El segundo paso define hacia dónde vamos, y consiste en generar alternativas estratégicas basadas en la evaluación de las tendencias ambientales y competitivas pertinentes, en la observación de las fuerzas del cambio y en el análisis de la sustentabilidad del posicionamiento competitivo actual realizado en el primer paso. A nivel de la unidad de negocios, compara acciones tales como concentrarse en el crecimiento de un segmento de mercado en particular. A nivel corporativo el paso tiene que ver con los ajustes en la filosofía y en los procesos; el resultado es una declaración del proceso estratégico, es decir una declaración amplia de la visión, la cual es la fuerza impulsora que dirige a la empresa hacia un norte.

⁸ GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección estratégica. Bogotá: McGraw-Hill, 2003. p. 5.

⁹ DE KLUYVER, Cornelis A. Pensamiento Estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos. Buenos Aires: Prentice Hall. 2001. p. 13

Figura 2. Proceso de formulación de la estrategia



Fuente: DE KLUYVER, Cornelis A. Pensamiento Estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos. Buenos Aires: Prentice Hall. 2001. p. 8.

El tercer paso consiste en formular preguntas específicas sobre cómo lograr los objetivos deseados. Apunta al desarrollo de las capacidades centrales y a la identificación de los factores claves de éxito vinculados con la implementación exitosa de la estrategia elegida. El producto final es un conjunto detallado de estrategias que constituyen la base para comunicar el rumbo elegido de toda la organización, así como para formular metas y planes intermedios y subordinados.¹⁰

¹⁰ Ibíd., p. 13

6. METODOLOGÍA

6.1 ETAPAS DEL PROYECTO

6.1.1 Etapa 1. Realizar el diagnóstico del medio ambiente externo e interno de la empresa que permita detectar aspectos negativos: amenazas y debilidades y positivos: oportunidades y fortalezas para formular estrategias de mejoramiento.

6.1.2 Etapa 2. Diseñar la imagen corporativa de la empresa

6.1.3 Etapa 3. Formular los principios corporativos de la empresa para generar identidad y cultura organizacional.

6.1.4 Etapa 4. Diseñar la estructura organizacional de la empresa

6.1.5 Etapa 5. Realizar el manual de funciones de Only Shoes.

6.1.6 Etapa 6. Efectuar un estudio financiero proyectado de la empresa que determine la factibilidad económica.

6.1.7 Etapa 7. Generación de conclusiones y recomendaciones.

7. DIAGNÓSTICO DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Contempla el estudio del medio ambiente externo e interno de la organización, para determinar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa **Only Shoes**.

Para el medio ambiente externo se aplica un análisis de los entornos que luego se concentran en una matriz de factores externos (Matriz EFE) el cual identifica oportunidades y amenazas. Para el análisis del medio ambiente interno se utiliza la herramienta Calificador de Competitividad y el Benchmarking de las empresas competidoras así como la matriz factores internos (Matriz EFI) las cuales determinan fortalezas y debilidades.

Ambos ambientes se relacionan en una Matiz FODA, con el objeto de formular estrategias para el negocio.

Para efectos de ponderación, calificación y evaluación de variables internas y externas utilizadas en las diferentes matrices y herramientas administrativas que se utilizan, se asignan valores a las variables en función de su contribución al éxito de la empresa, es decir teniendo en cuenta el grado de importancia para el negocio en función de lo que merece de cara a la consecución de objetivos que permitan el crecimiento de la empresa. La metodología utilizada es acorde a lo indicado por el autor Santiago Garrido en el texto Dirección Estratégica¹¹, basado en el modelo de Gary Hamel.

7.1 ENTORNOS O MEDIO AMBIENTE EXTERNO

Para el presente estudio se considera entornos claves para el proyecto los siguientes: económico, político, cultural, jurídico, ambiental y tecnológico. Ellos establecen un panorama claro que en un momento dado presenta aspectos claves (positivos y negativos) para la operatividad de la empresa comercializadora de calzado. Se analiza cada uno de estos entornos para determinar cuáles serían las oportunidades y amenazas que en un futuro pueden afectar el desarrollo de la organización.

¹¹ GARRIDO. Óp., cit., p. 40 – 52.

7.1.1 Entorno Económico. Este estudio es importante ya que permanentemente se presentan cambios económicos que afectan de forma positiva o negativa la viabilidad del proyecto a nivel local. A continuación se analizan los indicadores económicos, su evolución y proyección para los próximos años.

Tabla 1. Indicadores macroeconómicos

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010p	2011p	2012p	2013p	2014p
Población											
(Miles)	40.956	41.734	42.527	43.292	44.071	44.865	45.672	46.449	47.238	48.041	48.858
Crecimiento (%)	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7
Producto Interno Bruto											
(US\$ millones)	117.198	146.556	162.807	207.446	243.456	233.462	282.916	303.053	313.460	323.721	336.194
-Per capita (US\$)	2.862	3.512	3.828	4.792	5.524	5.204	6.194	6.524	6.636	6.738	6.881
(mm \$ corrientes)	307.762	340.156	383.898	431.072	478.635	503.345	536.975	584.973	621.754	667.162	716.343
Variación real (%)	5,3	4,7	6,7	6,9	2,7	0,8	4,1	5,8	3,5	4,7	4,4
Inflación final año (%)											
Precios consumidor	5,5	4,9	4,5	5,7	7,7	2,0	3,2	3,1	2,4	2,8	3,2
Precios productor	4,6	2,1	5,5	1,3	9,0	-2,2	4,4	3,8	3,5	4,2	2,5
Tasa de interés (promedio %)											
Tasa de captación	7,8	7,0	6,3	8,1	9,8	6,4	3,7	4,3	5,7	6,9	6,6
-Tasa real de captación	1,9	2,0	2,0	2,6	2,8	1,5	1,1	1,2	3,0	4,3	3,6
Tasa de colocación	15,0	13,3	13,0	16,6	17,7	13,0	9,4	10,1	12,3	13,7	13,3
-Tasa real colocación	9,1	8,2	8,7	11,1	10,7	8,2	6,8	7,0	9,6	11,1	10,3

Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe sobre Inflación, diciembre de 2010 [en línea]. Colombia: Banrep, s.f., [consultado 20 de febrero de 2011]. Disponible en Internet: http://www.banrep.gov.co/publicaciones/reporte_mercados.html.

El Producto Interno Bruto (PIB) de este país andino creció un 4,3 por ciento en el 2010, por encima de las estimaciones de los analistas, que esperaban en promedio un 4,1 por ciento.

Expertos dijeron que el dato anual es mejor de lo esperado si se tiene en cuenta que el Gobierno revisó al alza el crecimiento de la economía en el 2009, a 1,5 por ciento desde un 0,8 por ciento, que de no haberse modificado, la base de comparación hubiera sido más amplia.

El PIB del 2010 también se ubicó por encima de las previsiones del Banco Central, que situaba la expansión en un nivel cercano al 4 por ciento.

"Lo que llama la atención es la aceleración del crecimiento, que indica que es probable que la brecha de producto se esté cerrando más rápido de lo que se

anticipaba", dijo Camilo Pérez, director de investigaciones económicas del Banco de Bogotá. "Es más probable que hayan más presiones de inflación por el lado de demanda y esto podría propiciar ajustes en la tasa de interés de una manera más pronta de lo que se esperaba", explicó¹².

El Banco Central acumula un alza de 50 puntos básicos entre febrero y marzo en su tasa, con lo que la situó en 3,5 por ciento, debido al aumento en las expectativas inflacionarias de mediano y largo plazo.

Ahora, el Gobierno espera que el Producto Interno Bruto (PIB) crezca un 3 por ciento este año, por encima del 2,5 por ciento estimado previamente. Para el 2011, el organismo proyectó que la economía se expandirá un 4 por ciento, que la inflación se situará en un 3 por ciento, mismo nivel que en el 2010.¹³

Inflación. El Fondo afirma que las presiones inflacionarias se han moderado en Colombia y que caerían a cerca de un 3 por ciento, de la mano de las bajas en los precios globales de los alimentos. El organismo señaló que instó a las autoridades colombianas a aprovechar cualquier recuperación en el crecimiento global y un repunte en los precios de las materias primas para mejorar sus finanzas.

En el mes de abril, el Gobierno colombiano dijo que esperaba un déficit fiscal del 4,3 por ciento del Producto Interno Bruto para el 2010, frente a una proyección de una brecha del 3,7 por ciento en el 2009. Las expectativas de inflación para 2010 reflejadas por las encuestas más recientes del Banco de la República, tanto trimestrales como mensuales, se vieron dentro del rango meta fijado por la Junta Directiva del Banco de la República (entre 2,0% y 4,0%). De acuerdo con la encuesta trimestral de expectativas del Banco de la República aplicada a una amplia gama de agentes y analistas a comienzos de enero de 2010, la inflación promedio para finales de 2010 es de 3,4%¹⁴.

¹² BOCANEGRA Nelson. Análisis PIB Colombia 2010 podría llevar a tasa interés más alta [en línea]. Colombia: Terra.com, s.f., [consultado 10 de marzo de 2011]. Disponible en Internet: http://noticias.terra.com/noticias/analisis_pib_colombia_2010_podria_llevar_a_tasa_interes_mas_alta/act2765184.

¹³ Gobierno Nacional mejoró meta de crecimiento de la economía para 2010 [en línea]. Colombia: El Colombiano, s.f., [consultado 20 de febrero de 2011]. Disponible en Internet: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/G/gobierno_nacional.

¹⁴ BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe sobre Inflación, diciembre de 2010 [en línea]. Colombia: Banrep, s.f., [consultado 20 de febrero de 2011]. Disponible en Internet: http://www.banrep.gov.co/publicaciones/reporte_mercados.html.

Para el 2011 el organismo estableció una meta de inflación de entre 2 y 4 por ciento, el mismo rango del año pasado, cuando terminó en 3,17 por ciento.

Crédito. En cuanto a las oportunidades de crédito las entidades bancarias se están mostrando un tanto flexibles a la hora de otorgar préstamos para inversión, ofreciendo tasas moderadas y minimizando los requisitos para acceder al crédito. La expansión de la economía de Colombia en el 2010, por encima de lo esperado por el mercado, podría llevar a una mayor alza en la tasa de interés de referencia del Banco Central para anclar presiones de inflación derivadas de una mayor demanda, estiman los analistas.

Desempleo. El desempleo bajó en Colombia, según el reporte del DANE, pues en enero se ubicó en 13,5 por ciento, más de un punto por debajo del mismo mes del año pasado, cuando fue del 14,6 por ciento.

El informe del DANE señala que en el trimestre móvil noviembre 2010 – enero 2011, y para el total nacional, la tasa de desempleo fue de 11,8 por ciento (12,3 por ciento noviembre 2009 – enero de 2010). Añade que para este periodo de referencia, la rama de actividad que concentró el mayor número de ocupados fue comercio, restaurantes y hoteles, con un 26,6 por ciento. Subraya que en enero de 2011, entretanto, la tasa de desempleo fue 13,5 por ciento. En otros términos, en enero se contabilizaron 2 millones 967 mil personas sin empleo, o sea 161.000 menos con respecto a enero del 2010. Mientras tanto, se contaron 18 millones 932 colombianos con trabajo estable, según el DANE, 655 mil personas más que en enero del año pasado. En el primer mes del 2011, en las 13 áreas metropolitanas, el desempleo fue 14,7 por ciento. En las grandes ciudades, según el DANE, hay 1 millón 555 mil personas sin trabajo, 34 mil menos que en enero del 2010¹⁵.

¹⁵ CABRERA, Ariel. Desempleo en Colombia 2011 [en línea]. Colombia: Radio Santafe, 28 de febrero de 2011, [consultado 16 de marzo de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.radiosantafe.com/2011/02/28/desempleo-sigue-subiendo-en-colombia-llego-al-13-5/>.

Tabla 2. Tasa de desempleo

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010p	2011p	2012p	2013p	2014p
Desempleo abierto											
Tasa promedio anual (%)	13,6	11,8	12,0	11,2	11,3	12,0	11,8	11,0	11,4	10,8	10,3

Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe sobre Inflación, diciembre de 2010 [en línea]. Colombia: Banrep, s.f., [consultado 20 de febrero de 2011]. Disponible en Internet: http://www.banrep.gov.co/publicaciones/reporte_mercados.html.

Industria del calzado. El Sector del calzado en Colombia, está conformado por las empresas que fabrican, importan, comercializan y exportan, los diferentes tipos de calzado, entre los que se destaca el calzado deportivo, con una participación cercana al 40% del total de la producción nacional, seguido por botas, botas para dama, calzado casual para hombre y dama, zapatillas sintéticas y calzado para niño.

El presidente de la Asociación Colombiana de Industrias del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Acicam), Luis Gustavo Flórez, señaló que entre todo el 2009 y todo el 2010, las importaciones de solo calzado aumentaron en cerca del 22 %, al pasar de comprar en el exterior 37,1 millones de pares de zapatos por 242,7 millones de dólares a 45,25 millones de pares el año pasado, que costaron 318,8 millones de dólares. “El grueso de esas importaciones llegan de China y Panamá¹⁶. Pero la situación es más preocupante aún, porque de ese total comprado afuera, 11,9 millones de pares ingresan al país por debajo de los precios de referencia que define el Gobierno. Es decir, que entrarían al país bajo condiciones de ilegalidad en la importación. De igual manera Florez También, propone que las autoridades establezcan medidas prácticas y efectivas para contener un flagelo que ataca fuertemente al sector, como lo es el contrabando, que alcanzó el último año (2010) al 29% de las importaciones de calzado, cifra que en términos reales equivale a 5'376.336 pares de zapatos, que generan un alto impacto negativo en el mercado colombiano.

Este renglón se caracteriza por una fuerte competencia entre productores nacionales, por los altos volúmenes de contrabando, la falsificación de marcas y por las importaciones de Panamá y China, estimuladas por la revaluación. A decir

¹⁶ PORTAFOLIO. Un par de zapatos por habitante [en línea]. Colombia: Portafolio, s.f., [consultado 19 de abril de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/DR-9699>.

verdad, China es el primer vendedor de zapatos en Colombia, con cerca del 50% del mercado. Nuestro país cuenta con una gran ventaja comparativa por el hecho de tener abundantes inventarios de cueros naturales, no obstante que Italia y China vienen ejerciendo una gran presión para adquirir la oferta colombiana de cueros de alta calidad. Además, tenemos mejores y más prácticos diseños, mayor oferta de materias primas y confecciones acordes con la realidad del país.

Las cifras hablan de un mercado promisorio La ocupación del sector es cercana a 60.000 empleos directos, pero si se tiene en cuenta la alta informalidad, los puestos de trabajo pueden llegar a más de 100.000, concentrados básicamente en Santander, Cundinamarca, Antioquia, el Valle, Norte de Santander, Bolívar y Atlántico. Entre los costos de producción se destacan los de las materias primas y la remuneración a trabajadores hacia los que se canalizan el 54% y el 16%, respectivamente.

Según Raúl Páez, director de investigaciones de Acicam, en los siete primeros meses del 2010, las exportaciones ascendieron a US\$137'275.890, con una caída del 36%, básicamente por el retroceso en las ventas a Venezuela. Las ventas en cuero fueron de US\$72'081.947, las de marroquinería alcanzaron US\$41'078.667 y las de calzado llegaron a US\$24'114.776. Las exportaciones de calzado se concentraron en zapatos con suela de caucho o plástico, y parte superior en cuero. Por departamentos, el primer exportador es el Valle del Cauca. Las importaciones en el mismo lapso llegaron a US\$178'971.014, con aumento del 11%. Los importadores, por orden de importancia fueron Valle, Bogotá, Antioquia, Cundinamarca, Atlántico. Estas compras son procedentes de China, Panamá, Ecuador, Brasil y Vietnam¹⁷.

Cuadro 2. Participación de las importaciones por Departamento destino

DEPTORIGEN	PARTICIPACION
VALLE DEL CAUCA	45%
BOGOTA	24,78%
ANTIOQUIA	5,96%
CUNDINAMARCA	5,96%
ATLANTICO	3,30%
CALDAS	2,41%
NORTE DE SANTANDER	1,35%
SANTANDER	0,77%
CORDOBA	0,23%

¹⁷ PORTAFOLIO. El 2011 marca el paso al calzado nacional [en línea]. Colombia: Portafolio, s.f., [consultado 19 de abril de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/DR-9663>.

A pesar del limitado poder adquisitivo del colombiano, las marcas de prestigio internacional, han encontrado un nicho de mercado interesante y tienen presencia en Colombia a través de distribuidores exclusivos.

Las grandes sumas invertidas en publicidad, han logrado posicionarlas en la mente del consumidor final, quien las percibe como símbolo de calidad y exclusividad.

A pesar de los grandes volúmenes de contrabando e imitación, el desempeño de las empresas distribuidoras ha sido satisfactorio, ya que la imitación y contrabando están dirigidos a un segmento muy diferente de mercado.

Los distribuidores de dichas marcas se encuentran agrupados en 2 segmentos: calzado deportivo y calzado formal.

Cuadro 3. Variables del entorno económico

Entorno Económico						
VARIABLES	A/O	Amenaza Mayor	Amenaza menor	Oportunidad menor	Oportunidad Mayor	IMPACTO
Inversión	O			X		MEDIO
Inflación	A		X			MEDIO
Desempleo	A	X				ALTO
PIB	O				X	ALTO
Crédito	O			X		BAJO
Industria del calzado	O				X	ALTO

7.1.2 Entorno político

7.1.2.1 Política comercial. Colombia se está abriendo campo a acuerdos internacionales de libre comercio, tal es el caso de TLC con la Unión Europea, el cual es definitivo para la economía colombiana, Así lo ha expresado el gobierno nacional en cabeza del presidente entrante Juan Manuel Santos, al insistir en la conveniencia del acuerdo comercial, que se firmó en el anterior gobierno a mediados de mayo de 2.010 en Madrid. "El acuerdo es a todas luces conveniente

y todos los sectores de la economía. Con excepción del sector de productos lácteos, los demás han manifestado su visto bueno al acuerdo.

7.1.2.2 Política Cultural. Santiago de Cali es una ciudad epicentro de la culturales del sur occidente colombiano, allí confluyen numerosas manifestaciones agrupadas en diversos eventos folklóricos, deportivos, religiosos, sociales durante todo el año, eventos que permiten la reactivación económica. El Plan de Desarrollo del municipio de Cali para la vigencia 2008 – 2011 a través del Macroproyecto “LA DIFERENCIA ES NUESTRA MAYOR RIQUEZA”, presenta como uno de sus objetivos fundamentales promover la cultura característica del pacífico colombiano en todas sus manifestaciones. El desarrollo de eventos como el Festival Petronio Álvarez, Festival de Danza Mercedes Montaña, la feria de Cali, el Expo show de la moda, entre otros permiten que el mundo ponga sus ojos en la ciudad para visitarla como turistas o para invertir en algunos negocios y constitución de nuevas empresas.

7.1.2.3 Política fiscal. En Colombia es bajo el recaudo por concepto de impuestos indirectos, en relación porcentual con el PIB, no solamente con respecto a los países desarrollados, sino también con respecto a las economías de América Latina; las cifras publicadas por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, revelan que en 2008 el recaudo por impuestos indirectos en Colombia fue de 8.1% del PIB, mientras que el promedio de los países latinoamericanos se ubicó en 9.3% del PIB.

Ante las dificultades para incrementar el recaudo de manera sostenida, se ha optado por incrementar las tarifas (especialmente de IVA) lo cual ha agravado la situación por dos razones. De un lado, se le está cobrando más a la economía formal que estaba cumpliendo con sus obligaciones, induciéndola a evadir y de otro lado, se generan efectos sociales negativos al gravar productos básicos con el IVA, donde además es difícil administrar los recaudos.

De esta manera, las medidas tendientes a aumentar el recaudo parecen estar generando mayores niveles de evasión, creando un impacto económico negativo al disminuir el nivel de prestaciones que el Estado puede brindar. Aunque se destaca la labor de entes como la DIAN para ejercer el control del recaudo de los impuestos continúan niveles de evasión altos por parte de los contribuyentes a pesar que cuenta con grandes adelantos tecnológicos en materia de sistemas de información implementados que se basan en cruces de información entre las diferentes entidades públicas y privadas.

Cuadro 4. Variables del Entorno Político

Entorno Político						
VARIABLES	A/O	Amenaza Mayor	Amenaza menor	Oportunidad menor	Oportunidad Mayor	IMPACTO
Política comercial	O				X	ALTO
Política cultural	O			X		BAJO
Política fiscal	A		X			MEDIO

7.1.3 Entorno Jurídico

7.1.3.1 Resolución 0933 del 21 de abril de 2008. Expide el reglamento técnico sobre etiquetado de calzado, teniendo en cuenta que en Colombia se comercializa gran variedad de bienes derivados de la industria del cuero, fabricados con diferentes materiales, lo cual hace que para el consumidor sea difícil reconocer los materiales utilizados en la elaboración del bien que pretende adquirir; además que en el país no existe una reglamentación que establezca requisitos para comercializar artículos de cuero. De igual manera se soporta de acuerdo a la función que tiene la Superintendencia de Industria y Comercio de vigilar, controlar y sancionar a los productores e importadores de bienes que estén sometidos al cumplimiento de normas técnicas colombianas – NTC¹⁸.

7.1.3.2 Ley 1429 de 2010 de formalización y generación de empleo. Esta ley trae grandes beneficios a las empresas que se formalicen y/o se creen a partir de la vigencia de la norma. Los beneficios son de carácter tributario ya que se dan en el pago de impuestos, parafiscales, matrícula mercantil y su renovación, así como el diseño de programas especiales para crédito y microcrédito que faciliten la financiación de su proyecto.

7.1.3.3 Ley 1111 de 2006. Modifica el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la DIAN. Contempla normas que favorecen la inversión en activos fijos compensándola con la reducción en el impuesto de renta.

¹⁸ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Resolución 0933 de 2008 [en línea]. Colombia: MINCIT, 2008, [consultado 19 de abril de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.acicam.org/documents/Resolucionnumero0933de2008.pdf>.

7.1.3.4 La Ley 1014 del 26 de enero de 2006, de Fomento a la Cultura del Emprendimiento. Esta ley promueve la creación de empresa mediante el impulso que se le da a la creación del a cultura de emprendimiento; de igual manera se manifiesta en proyectos como el realizado por el Fondo Empezar y avalado por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Además se estimula la creación de cadenas productivas.

7.1.3.5 Ley 100 de 1993 de Seguridad Social Integral. Creó el nuevo régimen de pensiones, salud, riesgos profesionales, presentando como novedad una mayor cobertura en salud para la población de bajos recursos, mejorando sus condiciones de vida. Sin embargo existen en el país un porcentaje significativo de población que por sus condiciones de desempleo no está inmersa en los sistemas de régimen subsidiado de salud, lo cual desmejora su calidad de vida, obligándolo a priorizar necesidades básicas por encima de las complementarias.

La mayor cobertura de la seguridad social en Colombia se concentra en personas asalariadas o con capacidad de pago, que a su vez representan el mayor número de cotizantes en el régimen contributivo; sin embargo, la tendencia de empleo actual es a incrementar la cantidad de empleo informal e independiente en la economía, lo que significaría un estancamiento del número de cotizantes, un aumento en la cantidad de beneficiarios y una disminución en los ingresos del régimen contributivo.

7.1.3.6 Ley Laboral 789 de 2002. Dicta normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social. Debido a que esta flexibiliza la jornada laboral se posibilita horarios de trabajo extendidos en función de requerimientos de trabajo por parte de la demanda.

7.1.3.7 Ley 9 de 1979: Título 3 Salud Ocupacional. Es la Ley marco de la Salud Ocupacional en Colombia. Norma para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.

Lo expuesto en la ley pretende prevenir anomalías que afecten la salud y bienestar de los empleados de la empresa.

El Gobierno Nacional determinó incrementar el arancel para las importaciones de confecciones y calzado a precios bajos provenientes de los países asiáticos.

El Ministro de Industria, Comercio y Turismo, Luis Guillermo Plata, dijo que la modificación del arancel quedó en 25% para el calzado. Añadió que la medida fue adoptada para contrarrestar el ingreso masivo de calzado y confecciones que están desestabilizando las industrias nacionales.

Cuadro 5. Variables del entorno jurídico

Entorno jurídico						
VARIABLES	A/O	Amenaza Mayor	Amenaza menor	Oportunidad menor	Oportunidad Mayor	IMPACTO
Reforma tributaria	O				X	ALTO
Racionalización tributaria	A		X			MEDIO
Ley laboral	A	X				BAJO
Ley de seguridad social	O			X		MEDIO

7.1.4 Entorno socio cultural

7.1.4.1 La moda. En la actualidad la sociedad colombiana y de la región del Valle del Cauca se ha visto influida por factores relacionados con la moda, de las pasarelas mundiales y del país. Lo cual lleva a analizar el efecto de los diferentes factores que podrán favorecer o desfavorecer el sector del calzado en la región. Tanto en el departamento como en el país se pueden ver muy marcados los diferentes estratos sociales, en los cuales está dividido el nivel socio-cultural que se puede relacionar con las tendencias de la moda y el estilo de vida.

El desarrollo de las confecciones en la región ha sido un proceso muy lento con relación a otros departamentos, por ejemplo Antioquia, Cundinamarca, entre otros. Pero el Valle del Cauca no se ha quedado atrás, ya que cuenta con empresas representativas que exportan y hacen maquila y prendas de vestir en general para destacadas marcas internacionales. Una creciente cantidad de mujeres elijen vivir solas, lo que crea oportunidades de marketing lucrativas. Las mujeres solteras con independencia financiera, profesional y cultural hoy forman el mayor grupo de consumo del mundo, conviviéndose así la comercialización de prendas de vestir femeninas en una de las principales ventajas debido al mercado potencial existente. La región del Valle del Cauca presenta una gran aceptación por los colores claros. Su clima cálido genera una tendencia de lucir prendas ligeras, y calzado cómodo y vestuario casual para ocasiones especiales. La mujer caleña y la juventud de la región es muy seguidora de la moda.

La angustia y la tristeza a las que es llevado a veces el consumidor por el ambiente de crisis que se respira, hoy son recompensadas con una nueva manera de poseer, ostentar o exhibir, situaciones involuntarias que permiten que el consumidor adquiera bienes que para el caso que nos atañe en el sector del calzado representan una prenda muy importante a la hora de lucir bien y mostrar personalidad o seguridad ante los demás¹⁹.

La moda para muchos puede ser un estilo de vida como para los diseñadores y los modelos. Los estilos y tendencias deben de ir de acuerdo con la persona que ocupa determinada prenda; para ello podría decirse que las personas se tienen que ubicar en su edad, trabajo y/o gusto por la moda, para que alguien logre verse como pretende, sea con una apariencia moderna, sexy, o normal; pero en definitiva lo más importante en la relación moda-estilo de vida no tiene que ver con las tendencias o lo que está o llegó al mercado si no que aquello le haga sentirse bien con su carácter, fisonomía, que el consumidor logre sentirse bien consigo mismo para que en realidad comunique esa moda que le atrae.

La moda es una forma de expresión, y en lo que tiene que ver con la impuesta en el sector del calzado, esta impacta de forma especial a dos segmentos importantes del mercado: los jóvenes y a las mujeres de rangos de edad entre los 14 y 30 años. Estos grupos de consumidores presentan ciertas características comunes que se vuelven determinantes para que una línea de calzado determinada este o no de moda, por ejemplo, jóvenes deportistas que gustan de la práctica del baloncesto y requieren usar un modelo de zapatillas flexibles acordes para la práctica de su deporte habitual.

7.1.4.2 Migración y desplazamiento. La ciudad de Cali ha venido presentando un incesante flujo de personas desplazadas por la violencia o por situaciones económicas que los obligan a emigrar a esta ciudad. Situación que causa numerosos problemas como el empleo subnormal, el subempleo o rebusque, problemas de inseguridad, explotación infantil, prostitución, la informalidad laboral, entre muchos otros.

7.1.4.3 Eventos y festivales. La cultura es el fundamento que guía la mayor parte de lo que sucede en un sistema social, ésta hace referencia explícitamente al conjunto de valores, normas y creencias de la sociedad en que una organización opera. De acuerdo al concepto que expresa el docente

¹⁹ ACICAM. Revista tendencias. Otoño 2011 invierno 2012 [en línea]. Colombia: ACICAM, s.f., [consultado 20 de abril de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.acicam.org/documents/Tendencias.pdf>.

Fernando Cruz Kronfly²⁰, la cultura es un factor clave que interviene, junto con otros, en la estructura de consumo y en el comportamiento de la fuerza de trabajo subordinada. Cali se acomoda perfectamente a esos conceptos y es sede principal de varios eventos programados como, el festival Petronio Álvarez, la feria de Cali, Eventos deportivos, el Cali Expo show, la semana gastronómica, festivales, congresos y eventos similares que le han permitido a la ciudad posicionarse como un excelente destino en medicina estética, turismo y de negocios.

7.1.4.4 Cultura de evasión. Por tradición natural y aspectos que tiene que ver con la idiosincrasia de los colombianos, la población lleva inmersa en su actuar algunas actitudes relacionadas con la viveza y/o destreza para sortear ciertas situaciones, desafortunadamente el empresario colombiano conserva algunas prácticas que confluyen en la evasión de impuestos y obligaciones para con el estado.

Cuadro 6. Análisis del entorno socio – cultural

Entorno socio - cultural						
VARIABLES	A/O	Amenaza Mayor	Amenaza menor	Oportunidad menor	Oportunidad Mayor	IMPACTO
Migración	A	X				ALTO
Eventos y festivales	O			X		MEDIO
La moda	O				X	ALTO
Cultura evasiva	A	X				ALTO

7.1.5 Entorno tecnológico. La tecnología es sin lugar a dudas, una fuerza externa de gran influencia en la empresa, por ende en el mercadeo de sus productos. Es la tecnología una de las grandes responsables de la evolución del concepto de mercadeo en los últimos tiempos, los conceptos de eficiencia y eficacia se han convertido en ejes prioritarios de las organizaciones y el apoyo con herramientas apropiadas son garantes de su crecimiento en el mercado.

No puede cuestionarse que el entorno es una fuente significativa de tecnología, que debe ser monitoreado constantemente por el empresario actual, para poder

²⁰ GUZMÁN NOGALES, Arcadio José. Entorno Organizacional. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Colección Pensamiento Administrativo, 1998. p. 40.

competir con éxito y obtener una ventaja comparativa entre las empresas de su mismo sector y una ventaja competitiva con relación a sus competidores. Vivimos en una era de cambios tecnológicos, es una realidad innegable, los cambios más rápidos durante el último cuarto de siglo se han dado probablemente en este campo, ahora se puede contar con oficinas automatizadas, juntas electrónicas, telefonía celular que sobrepasa las barreras del espacio, manufactura robotizada, láser, circuitos integrados, microprocesadores y combustibles sintéticos, convirtiéndose en algunas de las invenciones más notables en este campo.

7.1.5.1 Maquinaria y equipos. Actualmente existe una tendencia a incrementar la utilización de máquinas y equipos especiales para el desarrollo y diseño, patronaje, corte y elaboración de las prendas de vestir, las cuales pueden fabricarse más rápido, con mayor precisión o a menor precio, con la aplicación adecuada de tecnología informática.

Los sistemas de diseño asistido por ordenador (CAD, acrónimo de Computer Aided Design) pueden utilizarse para generar modelos con muchas, si no todas, de las características de un determinado producto. Estas características podrían ser el tamaño, el contorno y la forma de cada componente, almacena como dibujos bi y tridimensional. Una vez que estos datos dimensionales han sido introducidos y almacenados en el sistema informático, el diseñador puede manipularlo o modificar las ideas del diseño con mayor facilidad para avanzar en el desarrollo del producto.

Además, pueden compartirse e integrarse las ideas combinadas de varios diseñadores, ya que es posible mover los datos dentro de redes informáticas, con lo que los diseñadores e ingenieros situados en lugares distantes entre sí pueden trabajar como equipo.

Cuadro 7. Variables del entorno tecnológico

Entorno tecnológico						
VARIABLES	A/O	Amenaza Mayor	Amenaza menor	Oportunidad menor	Oportunidad Mayor	IMPACTO
Precios de maquinaria y equipos	A		X			MEDIO
Avances en los sistemas de información	O			X		ALTO
Innovación constante y sistematización	O			X		MEDIO
Tendencias	O			X		MEDIO

7.1.6 Entorno demográfico

7.1.6.1 Nivel de Inseguridad. La inseguridad sigue siendo un flagelo en Cali, muy por encima del resto de ciudades del país. Las estadísticas muestran que aquí se sucedieron el año pasado 74 muertes violentas por cada cien mil habitantes, frente a 18,8% de Bogotá, 25,7% de Cartagena y 33,5% de Medellín.

7.1.6.2 Urbanización. El proceso de urbanización continuará en aumento. El país ha experimentado un acelerado proceso de crecimiento de las cabeceras municipales en los últimos treinta años. En el censo 1951, el porcentaje de participación de las cabeceras municipales del país era de 39,55%, posteriormente, el censo de 1973 ubicó esta cifra en 59,26% mientras que en el censo 1985 la urbanización ascendió a 65,30% y finalmente el censo 2005 obtuvo un nivel del 75,00%. Está probado que la urbanización tiene impacto sobre la fecundidad dada la correspondencia que tiene con el desarrollo y la oportunidad de acceso a bienes, servicios y a actividades laborales que inducen a la mujer a postergar la tenencia del primer hijo.

7.1.6.3 La mujer y su participación. El efecto de las variables intermedias, en especial el uso de métodos anticonceptivos modernos, continuará influyendo en el cambio de las pautas reproductivas, por parte de las mujeres y hombres.

La generalización de su uso tiene un papel decisivo en la determinación del nivel de la fecundidad. Para establecer este supuesto se recurrió a las tendencias observadas en las Encuestas Nacionales de Demografía y Salud 2000 y 2005.

El desarrollo socioeconómico de los departamentos incide en el descenso experimentado en la fecundidad, como consecuencia del cambio de rol de la mujer dentro de una sociedad moderna.

La inserción de la mujer en el mercado laboral urbano cuando un grupo cada vez mayor de mujeres ingresa a actividades propias del sector moderno se diluye su papel dentro de las actividades tradicionales y del hogar entre la que se encuentra la alta fecundidad.

Además se tuvieron en cuenta aspectos de la realidad nacional que permitieron hacer estimaciones sobre el desarrollo futuro de los aspectos de la reposición poblacional entre los que figura el retroceso del conflicto armado de algunas zonas

específicas de la geografía nacional, que incide directamente sobre la movilidad poblacional que a su vez afecta la mortalidad y la fecundidad. Se estima que los departamentos con un incremento en la esperanza de vida al nacer por encima del 5,0% entre 2000-2005 y 2015-2020 serán Chocó, Antioquia, Risaralda, Valle del Cauca y Grupo Amazonia, y aquellos con un aumento inferior a 2,0% serán Nariño, San Andrés, Bolívar y Sucre.

7.1.6.4 Migración interna. El crecimiento económico a nivel nacional es reflejo del nivel de desarrollo de los departamentos y se constituye en el factor principal que frena la expulsión de población por parte de los departamentos tanto en el ámbito interno como internacional. A partir de los resultados obtenidos en el proceso de análisis de la migración interna, a escala departamental se han previsto como departamentos de atracción de población, es decir que presentan un tasa neta de migración positiva: Bogotá, Antioquia, Guajira, Casanare, Cundinamarca, Meta y Valle del Cauca, por ende Cali como capital se predispone a seguir aumentando su población años tras año.

Cuadro 8. Variables del entorno demográfico

Entorno Demográfico						
VARIABLES	A/O	Amenaza Mayor	Amenaza menor	Oportunidad menor	Oportunidad Mayor	IMPACTO
Crecimiento de la población	O				X	ALTO
Participación de la mujer	O			X		MEDIO
Urbanización	O			X		MEDIO
Migración Interna	A		X			BAJO
Nivel de inseguridad	A	X				ALTO

7.1.7 Entorno ecológico. Este entorno identifica aspectos como la geografía de la región, así como las condiciones climáticas, la disponibilidad de recursos naturales, el impacto ambiental que hoy por hoy son indispensables a la hora de pensar en la puesta en marcha de cualquier empresa.

Por otro lado existe un aspecto que hoy por hoy está marcando la pauta en cuanto a la armonía que debe haber entre empresa y sociedad y es lo que se refiere a la Responsabilidad Social Empresarial, en este sentido, las organizaciones diseñan una serie de actividades que dentro de su operatividad generen acciones concretas a favor de la naturaleza y de la sociedad en general. Por ejemplo: reducir los niveles de contaminación, reciclar desechos sólidos, campañas educativas, entre otras. En cuanto a las condiciones climáticas en la región del

Valle del Cauca tiene la ventaja de contar con los tres pisos térmicos brindándole a propios y extraños la oportunidad de disfrutar en cortas distancia y breve tiempo de un cambio de clima radical y de una gran biodiversidad.

Cuadro 9. Variables del entorno ecológico

Entorno ecológico						
VARIABLES	A/O	Amenaza Mayor	Amenaza menor	Oportunidad menor	Oportunidad Mayor	IMPACTO
Condiciones geográficas	O			X		BAJO
Responsabilidad social ambiental	A			X		MEDIO
Condiciones climáticas	O		X	X		BAJO

7.1.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Se evalúan las fuerzas externas identificando una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y amenazas que se deberían excluir. La empresa por lo tanto, debe tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores externos, formulando estrategias que les permitan aprovechar al máximo las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de amenazas potenciales.

Cuadro 10. Matriz EFE. Evaluación de Factores Externos

No.	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Incremento de la población (mayor demanda)	0,140	4	0,560
2	Política de emprendimiento	0,150	4	0,600
3	Desarrollo tecnológico en maquinaria y equipo de confecciones	0,080	3	0,240
4	Crecimiento del producto interno bruto	0,070	3	0,210
5	Festivales y eventos de moda	0,090	3	0,270
AMENAZAS				
1	Aumento de la inflación	0,080	2	0,160
2	Aumento del desempleo	0,110	1	0,110
3	Niveles de inseguridad	0,100	2	0,200
4	Costo de la Tecnología y equipos	0,090	1	0,180
5	Migración interna	0,070	2	0,140
TOTAL		1,000		2,670

1	AMENAZA MAYOR
2	AMENAZA MENOR
3	FORTALEZA MENOR
4	FORTALEZA MAYOR

El análisis externo dio como resultado un puntaje de 2,670 el cual excede en 0,17 el resultado ponderado promedio de 2,50, este resultado dispone que la empresa

comercializadora de calzado **Only Shoes** puede a través del aprovechamiento de las oportunidades que el medio ambiente externo le ofrece contrarrestar las amenazas que se puede presentar como lo es adquiriendo los recursos tecnológicos apropiados manifestado en tecnologías de la información y equipos que le permitan dar una respuestas ágiles y efectivas a sus clientes en lo relacionado a la calidad de sus productos de calzado y eficiencia en la entrega de sus pedidos y manejo de inventarios, así como en el enfoque de diseño hacia productos de mayor valor agregado dirigido a mercados objetivos segmentados de características y necesidades especiales.

7.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

Para efectuar este análisis interno de la organización **Only Shoes** se hace uso de algunas herramientas administrativas como son: El modelo de Mapa de competitividad del Centro de Desarrollo Empresarial del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) se realiza un diagnóstico a la empresa Only Shoes, el cual involucra todas las áreas funcionales.

La utilización de este modelo Mapa de Competitividad se utiliza como herramienta de análisis interno bajo la recomendación de entes como la Cámara de Comercio de Cali, la cual en concordancia con las políticas del Banco Interamericano de Desarrollo se provee para efectos de medir en las microempresas su competitividad soportada por lo que presentan a nivel interno sus áreas funcionales u operativas. En mapa de competitividad ha tenido gran éxito al ser aplicado en microempresas de la región bajo la asesoría permanente de La Cámara de Comercio de Cali.

De igual manera se utiliza la matriz de perfil competitivo realizando un Benchmarking de las empresas competidoras y la matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI.

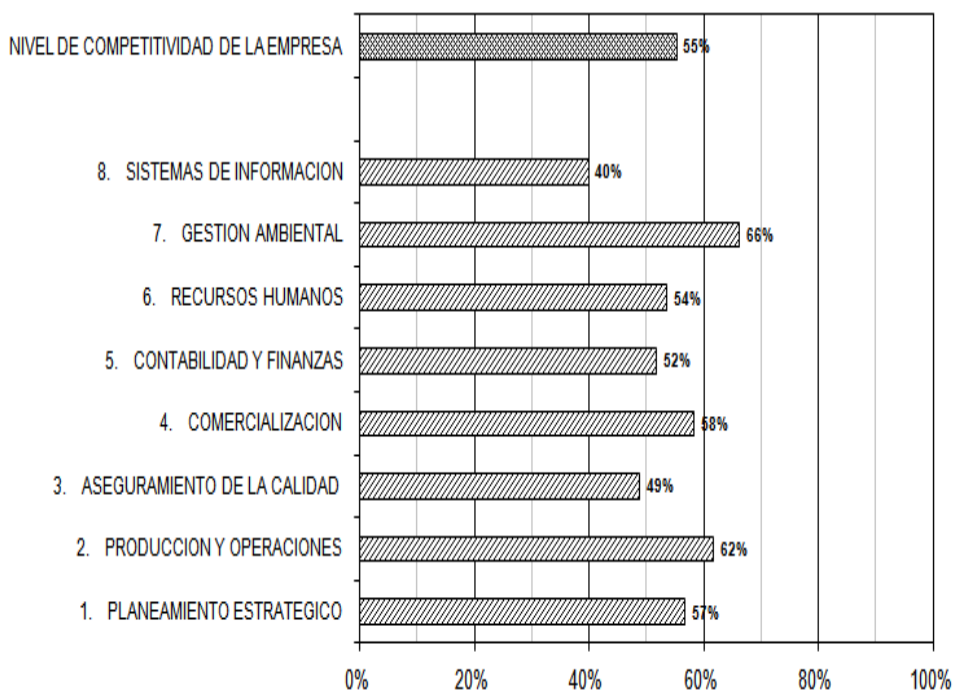
7.2.1 Calificador de competitividad. Esta herramienta permite evaluar cada una de las áreas funcionales de la empresa comercializadora de calzado Only Shoes, la metodología utilizada requiere la asignación de una calificación de 1 a 5 a cada uno de los procesos de cada sub área con base en lo observado y analizado en la pasantía de la organización.

Luego el programa conforme a la calificación asignada evalúa a la empresa por áreas y genera el mapa de competitividad de toda la empresa. (Ver anexo A).

Cuadro 11. Mapa de competitividad de la empresa

MAPA DE COMPETITIVIDAD	
	EVALUACION DEL AREA
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	57%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	62%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	49%
4. COMERCIALIZACION	58%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	52%
6. RECURSOS HUMANOS	54%
7. GESTION AMBIENTAL	66%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	40%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	55%

Figura 3. Gráfico Evaluación Global de la empresa Only Shoes

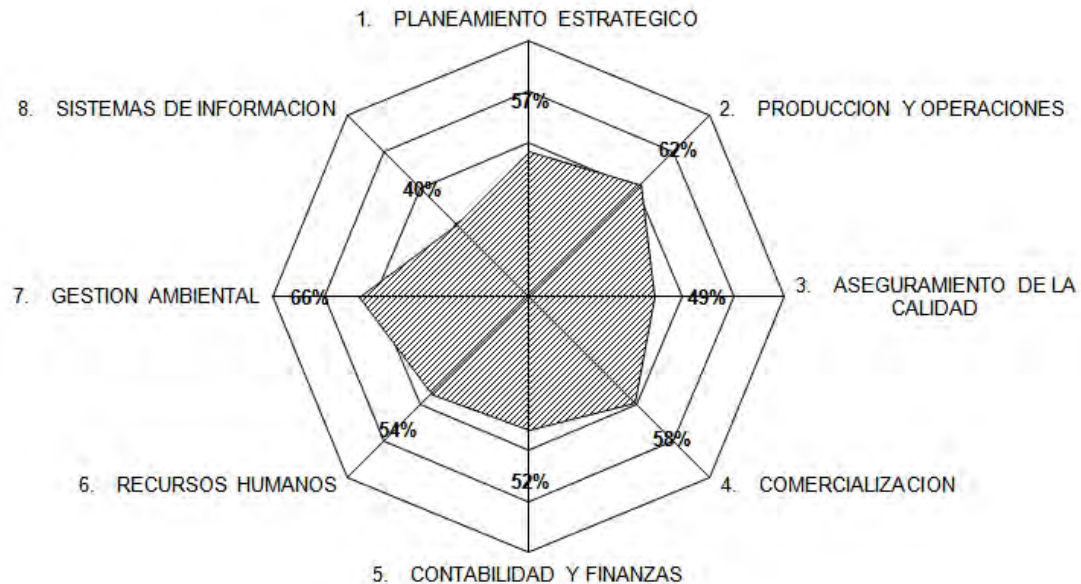


El nivel de competitividad de la empresa Only Shoes es del 55%, puntaje que está por debajo del 60%, el cual se considera el límite medio, en el cual los valores superiores son de mejoramiento y los inferiores de deficiencia.

Cuadro 12. Nivel de competitividad por áreas

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	EVALUACION
A. Proceso de Planeamiento Estratégico	42%
B. Implementación de la Estrategia	67%
EVALUACION DEL AREA	57%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	EVALUACION
A. Planificación y Proceso de Producción	0%
B. Capacidad del Proceso	0%
C. Mantenimiento Preventivo	0%
D. Investigación y Desarrollo	60%
E. Aprovisionamiento	60%
F. Manejo de Inventarios	58%
G. Ubicación e Infraestructura	80%
EVALUACION DEL AREA	62%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	EVALUACION
A. Aspectos Generales de la Calidad	40%
B. Sistema de Calidad	55%
EVALUACION DEL AREA	49%
4. COMERCIALIZACION	EVALUACION
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	47%
B. Mercado Nacional: Servicios	62%
C. Mercado Nacional: Distribución	68%
EVALUACION DE LA SUB-AREA	58%
D. Mercado Exportación: Plan de Exportación	0%
E. Mercado Exportación: Producto	0%
F. Mercado Exportación: Competencia y Mercado	0%
G. Mercado Exportación: Distribución Física Internacional	0%
H. Mercado Exportación: Aspectos de Negociación	0%
I. Mercado Exportación: Participación en Misiones y Ferias	0%
EVALUACION DE LA SUB-AREA	0%
EVALUACION DEL AREA	58%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	EVALUACION
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	53%
B. Administración Financiera	45%
C. Normas Legales y Tributarias	63%
EVALUACION DEL AREA	52%
6. RECURSOS HUMANOS	EVALUACION
A. Aspectos Generales	43%
B. Capacitación y Promoción del Personal	50%
C. Cultura Organizacional	68%
D. Salud y Seguridad Industrial	49%
EVALUACION DEL AREA	54%
7. GESTION AMBIENTAL	EVALUACION
A. Política Ambiental de la Empresa	65%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	0%
C. Conscientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales	80%
D. Administración del Desperdicio	60%
EVALUACION DEL AREA	66%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	EVALUACION
A. Planeación del Sistema	40%
B. Entradas	52%
C. Procesos	20%
D. Salidas	48%
EVALUACION DEL AREA	40%

Figura 4. Gráfico Radar. Evaluación por áreas



La grafica anterior es la representación esquemática del nivel de competitividad por áreas de la empresa Only Shoes, el área sombreada representa lo cubierto por cada una de las áreas en una escala de 0 al 100%. Bajo los parámetros de la herramienta utilizada se supone que si el radar estuviera totalmente sombreado la empresa tendría una calificación a nivel de áreas (interna) perfecta, lo cual se traduce en un nivel competitivo 100% efectivo.

En la evaluación por áreas, se observa que a excepción de las áreas de gestión ambiental y la de producción y operaciones con un 66% y 62% de competitividad respectivamente, las demás presentan una calificación por debajo del 60 % en donde las de menor calificación son los sistemas de información con 40%, aseguramiento de la calidad con 49% y planeamiento estratégico con un 57%.

7.2.2 Benchmarking de las empresas competidoras. El objetivo de analizar la competencia es identificar los competidores y evaluar sus respectivas fortalezas y debilidades. Al conocer las acciones de éstos, se comprenderá mejor qué productos o servicios se deben ofrecer, cómo se pueden comercializar de manera efectiva y cómo posicionar la empresa.

Con esta herramienta de mercadeo se evalúa y/o compara las ventajas y desventajas que tiene la idea de negocio propuesta con otros almacenes de venta

de calzado, quienes son competidores fuertes en el sector de la de la elaboración y venta de calzado de la ciudad de Cali por sus elementos diferenciadores.

- **La Imagen de los Tenis.** Esta empresa tiene 18 años de trayectoria en el mercado local y nacional, comercializa calzado formal e informal para hombres y mujeres.

En Cali, tiene tres puntos de venta. Tiene 5 representantes de ventas que atienden las diferentes zonas centro y sur occidente del país.

Este competidor tiene un alto poder financiero.

La sede principal está ubicada en la dirección es Calle 15 # 5 -00 local 12, 13, 14 del centro comercial San Andresito de la ciudad de Cali. Cuenta con diferentes puntos de venta en Cali.

Tiene una tienda **NIKE** en el sur de Cali (Centro Comercial San Andresito del sur)

- **El Castillo de las Zapatillas.** Esta empresa lleva 10 años en el mercado, es pequeña y se dedica a comercializar al por mayor y al detal calzado y ropa informal, lo que quiere decir que tiene diversidad de productos y/o prendas de vestir. La calidad es buena, y los diseños son variados. Está ubicada en la dirección Calle 15 # 15-00 Local 4, 5. Del centro comercial San Andresito, de la ciudad de Cali.

7.2.2.1 Factores claves de éxito.

- **Calidad del producto:** genera las expectativas en el cliente y el sentido de pertenecía por la empresa
- **Capacidad financiera:** este factor permite que el negocio esté en la capacidad de invertir, reestructurar su planta y mejorar procesos en pro de lograr y mantenerse competitivo.

- **Imagen corporativa:** refleja el posicionamiento que tiene el cliente en su mente sobre los productos que vende la empresa.
- **Portafolio de productos:** comprende la línea de productos que ofrece la empresa comercializadora y que lo diferencian de la competencia.
- **Calidad del calzado:** se refiere al grado de aceptación y de gusto que los zapatos generan en los clientes por sus procesos de fabricación, diseños, terminado y presentación.
- **Participación en el mercado:** muestra la proporción de demanda que la empresa tiene cautiva dentro de un mercado.
- **Precios del calzado:** refleja el nivel de precios de los productos y depende de la capacidad de compra del cliente.
- **Ofertas y promociones.** Muestra los incentivos y el acercamiento flexible que el taller de con los almacenes ofrecen a sus clientes para mantenerlos cautivos.
- **Tecnología.** Abarca la efectividad arrojada en los procesos y procedimientos administrativos y de comercialización mediante la utilización de recursos tecnológicos como Tecnologías de información y comunicación (Tic's), software y hardware.

7.2.2.2 Matriz de perfil competitivo. En ella se agrupan los factores claves de éxito que son indispensables para ganar competitividad en un almacén comercializador de calzado mediante la calificación que se le asignen a dichos factores dependiendo del negocio o competidor con los cuales se está efectuando la comparación. Ello dará una idea de las debilidades y fortalezas que se tienen y será el punto de partida para la formulación de estrategias que le permitan al negocio ser competitivo. (Cuadro 13).

Cuadro 13. Matriz de perfil competitivo

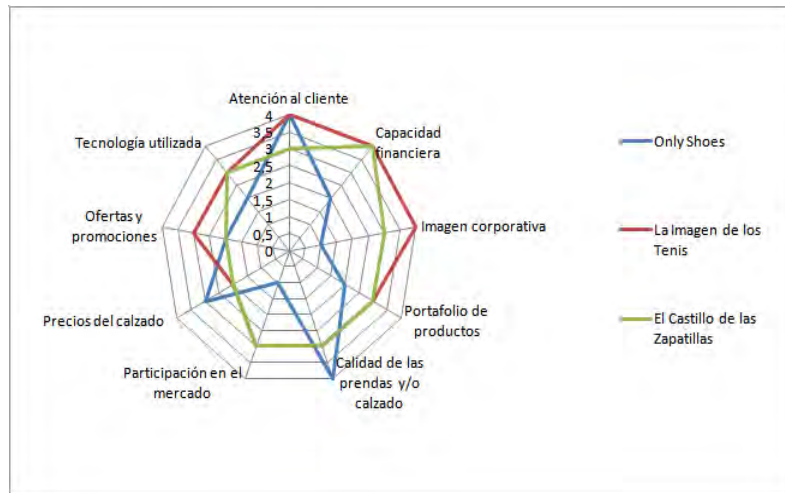
No.	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	Only Shoes		La Imagen de los Tenis		El Castillo de las Zapatillas	
			cal	Cal pon	cal	Cal pon	cal	Cal pon
1	Atención al cliente	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
2	Capacidad financiera	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24
3	Imagen corporativa	0,18	1	0,18	4	0,72	3	0,54
4	Portafolio de productos	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12
5	Calidad de las prendas y/o calzado	0,16	4	0,64	3	0,48	3	0,48
6	Participación en el mercado	0,12	1	0,12	3	0,36	3	0,36
7	Precios del calzado	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
8	Ofertas y promociones	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
9	Tecnología utilizada	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12
Total		1		2,52		3,34		2,86

Malo	1
Regular	2
Bueno	3
Excelente	4

La matriz de perfil competitivo muestra la calificación individual de los factores claves de éxito para Only Shoes y para las dos empresas competidoras que se seleccionaron. La calificación de cada factor se asigna de en escala de 1 a 4 dependiendo si lo observado en ese factor para cada empresa es malo, regular, bueno o excelente. Se observa como la empresa La imagen de los tenis está calificada como excelente en factores de atención al cliente, capacidad financiera e imagen corporativa dada por el posicionamiento que tiene en el mercado del calzado deportivo, puntajes que le permiten ocupar el primer lugar con 3,34 en calificación global frente a sus empresas competidoras el castillo de las zapatillas y Only Shoes.

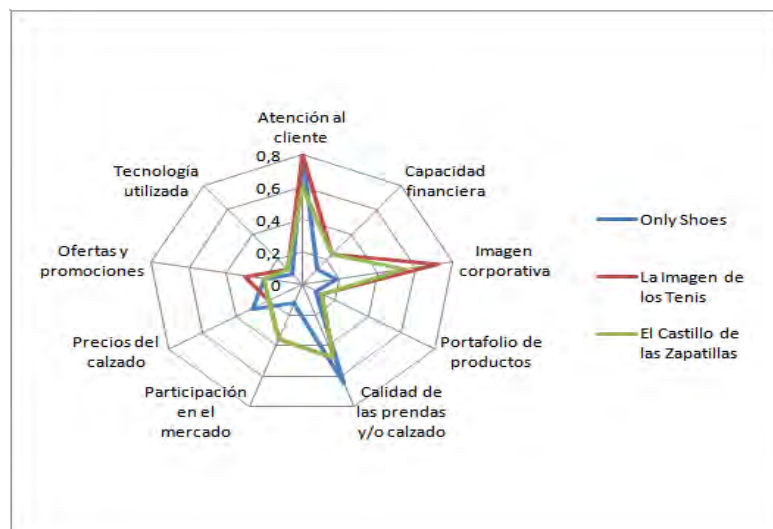
Only Shoes ocupa el último lugar en puntaje total con 2.52 de calificación global, la cual se influencia principalmente por las falencias notorias que posee en posicionamiento, baja participación en el mercado y baja capacidad financiera.

Figura 5. Gráfico Radial de valor



Esta gráfica es la representación de las calificaciones asignadas a cada uno de los factores claves del éxito de las tres empresas de la matriz de perfil competitivo a una escala de 1 a 4. En donde las empresas llegan al pico 4 significa ser 100% competitivo en dicho factor; siendo así, vemos como Only Shoes (línea azul) está en el máximo pico 4 del factor calidad y atención al cliente; mientras que en imagen corporativa y participación en el mercado el pico llega tan solo a 1. Por su parte la empresa La imagen de los Tenis (línea roja) llega al máximo pico 4 en atención al cliente, capacidad financiera e imagen corporativa y no posee picos de calificación mínima 1.

Figura 6. Gráfico Radial de valor sopesado



El radial de valor sopesado representa gráficamente la calificación ponderada de cada uno de los factores claves de éxito. Es ponderado ya que se tiene en cuenta la asignación de un peso relativo a cada factor; es decir, el peso relativo se asigna bajo criterio de lo que se considera más relevante para el tipo de empresa, en este caso el mayor peso lo tiene el factor al cliente, seguido del factor imagen corporativa y calidad. Al igual que en el radial de valor, la empresa que presenta un mayor posicionamiento competitivo manifestado por los picos altos es La Imagen de los Tenis (rojo), seguido por el Castillo de las Zapatilla (verde) y por último Only Shoes (azul). Esta última debe poner especial atención en los factores cuyos picos estén más bajos para potencializarlos mediante estrategias, tal es el caso del factor imagen corporativa y participación en el mercado.

7.2.2.3 Conclusiones de la matriz de perfil competitivo

- El mayor puntaje lo obtuvo la empresa La Imagen de los Tenis con 3,34 seguido de la empresa El Castillo de las Zapatillas con 2,86 por último la empresa objeto del presente estudio **Only Shoes** con una calificación de 2,52 de valor sopesado.
- Para las tres empresas es muy importante el factor de Servicio al cliente, por ello se le da un valor de 4, ya que con ello se motiva a los clientes y se crea una muy buena imagen.
- **Only Shoes** debe procurar el aumento proporcional de participación en el mercado, año tras año, ya que sus competidores tienen un nombre o imagen reconocida en el mercado que los hace fuertes y reconocidos en el sector de la comercialización de calzado al por mayor.
- La calidad debe ser uno de los aspectos diferenciadores a tener en cuenta, lo cual se logra con la provisión de productos reconocidos y bien posicionados. En este aspecto **Only Shoes** es fuerte con relación a sus competidores
- En cuanto a la tecnología, las empresas competidoras presentan buenas condiciones debido a que poseen capacidad financiera alta para invertir en equipos (hardware) y programas (software) para el manejo de su información. **Only Shoes** debe implementar una tecnología acorde con los recursos que posee y pensando siempre en la implementación de procesos y procedimientos efectivos en pro de la minimización de costos y masificación de utilidades.

7.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Se evalúan las fuerzas Internas identificando una lista de fortalezas que son el soporte para beneficiar a la empresa y debilidades que se repotencializarán. Para identificar las fortalezas y debilidades se tiene en cuenta la calificación hecha en el mapa de competitividad. La empresa por lo tanto, debe tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores internos, formulando estrategias que les permitan utilizar provechosamente las fortalezas.

El peso y calificación de las variables se da de acuerdo al grado de importancia que ella tiene o representa para la organización y se efectúa en concordancia entre lo observado y el criterio de la gerencia de la empresa Only Shoes.

Cuadro 14. Matriz EFI. Evaluación de Factores Internos

No.	FACTORES INTERNOS CALVES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Ubicación estratégica	0,210	4	0,840
2	Variedad de productos	0,150	3	0,450
3	Productos de calzado de calidad	0,100	3	0,300
4	Personal idóneo e integral	0,100	3	0,300
5	Disponibilidad de crédito	0,080	3	0,240
DEBILIDADES				
1	Deficiencias en la Planeación	0,110	1	0,110
2	Información financiera y contable desorganizada	0,100	1	0,100
3	Ausencia de tecnologías de la información y comunicación TIC'S	0,060	2	0,120
4	Baja capacidad financiera	0,050	2	0,100
5	Investigación de mercados nula	0,040	2	0,080
TOTAL		1,000		2,640

1	DEBILIDAD MAYOR
2	DEBILIDAD MENOR
3	FORTALEZA MENOR
4	FORTALEZA MAYOR

El análisis de Evaluación de factores internos arroja una calificación de 2,640, la cual excede en 0,14 puntos el puntaje de tolerancia de 2,5; o que indica que la empresa está bien soportada a nivel interno por unas fortalezas y que su aprovechamiento adecuado permite minimizar el impacto negativo que tienen sus falencias o debilidades.

7.3 COMPARACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

A continuación se comparan o buscan diferentes combinaciones entre factores internos, es decir, los recursos y capacidades capaces de generar fortalezas o de presentar debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas y de oportunidades para la organización **Only Shoes**, con el objetivo de formular estrategias.

Cuadro 15. Matriz DAFO

ASPECTOS INTERNOS →	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Ubicación estratégica	D1: Planeación estratégica deficiente
	F2: Variedad de productos del calzado	D2: Desorganización de la información contable y financiera
ONLY SHOES	F3: Calidad de los productos de calzado	D3: Ausencia de Sistemas de información y comunicación
ONLY SHOES	F4: personal capacitado y competente	D4: Baja capacidad financiera
	F5: Disponibilidad de Crédito	D5: carencia de procesos de investigación de mercado
ASPECTOS EXTERNOS	↓	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
O1: Creciente demanda de productos de calzado (aumento de la población)	1. Atraer y mantener nueva clientela ofreciendo producto de calidad y servicio al cliente eficiente. F3, F4,O1	1. Diseñar un plan estratégico que defina el norte o rumbo de la organización D1, O1
O2: Políticas e incentivos gubernamentales para la Pymes (ley de emprendimiento)	2. Abrir nuevos puntos de venta para otros segmentos de mercado. F5, O1, O2, O4	2. Capacitar al personal en procedimientos y manejo de información financiera y realizar un estudio financiero proyectado que determine la factibilidad económica del negocio. D2, O2, O3
O3: Desarrollo de tecnologías de la información y comunicación (TIC'S)	3. Implementar sistemas de información y comunicación efectivos	3. Realizar proyectos de factibilidad en nuevas líneas de productos aprovechando ley de emprendimiento D4, d5, O2
O4: Expectativas favorables de crecimiento económico (PIB)	4. Actualización de tecnología en sistemas de información y comunicación, con crédito financiero F5, O3	4. Participar en actividades culturales, tecnológicas, empresariales y académicas, relacionadas con el sector de la moda, el calzado, etc. D5, ,O5
O5: Festivales y eventos de la moda (cultura regional)	5. Participar en eventos de moda como El Cali Exposhow, la feria de Cali F1, F2, O5	5. Acceso a entidades y corporaciones financieras y otras fuentes de financiación externa D4, O2

Cuadro 15. (Continuación).

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)	ESTRATEGIAS DA (DE FUGA)
A1: Aumento de la inflación	1. Unidad entre los comerciantes del sector para definir acciones de seguridad, vinculando a la fuerza pública. F1, A3	1. Contactar y negociar con nuevos proveedores D1, A1
A2: Aumento del desempleo	2. Realizar plan de descuentos ofertas y promociones. F2, F3, A1,A2	2. Recortar nómina. D2, D4, A2
A3: incremento de los niveles de inseguridad	3. Adquirir préstamo a largo plazo con costos financieros favorables F5, A4	3. Adquirir tecnologías de información y comunicación con aplicaciones básicas que se adapten a las condiciones financieras de la empresa. D3, D4, A4,
A4: Tecnologías de la información y comunicación costosas	4. Asegurar el negocio contra riesgos ambientales F5, A5	4. Ofrecer otras líneas de productos. D1, D5, A1. A2
A5: Inclemencias ambientales	5. Ofrecer productos variados de acuerdo a los gustos, necesidades y condiciones económicas y ambientales. F2, F3, A2, A5.	5. Trasladar el negocio a otra ciudad o región. D5, A5

8. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez dado el análisis externo e interno de la empresa Only Shoes, el cual converge en la formulación de estrategias de mejoramiento, es necesario que se formule para la organización unos principios corporativos, y un manual de funciones que le den identidad y un norte o rumbo a seguir, para así perdurar en el mercado siendo altamente competitiva.

Se proponen los siguientes principios corporativos:

8.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Es preciso que la empresa adopte una Imagen corporativa que le de identidad y posicionamiento en el sector del calzado, así como una posición filosófica que le marque un direccionamiento o un norte a seguir.

8.1.1 Imagen corporativa. Se propone la siguiente, representada en el logo y el eslogan.

Figura 7. Logo



Eslogan. *“Only Shoes. Un mundo en tus pies...”*

8.1.2 Misión. Entender, satisfacer y respetar el estilo, lo que hace y lo que le gusta al consumidor en materia de calzado, ofreciendo para ello las mejores marcas con tendencias de diseño, con la más alta calidad, a precios justos; brindando el mejor servicio y atención en el asesoramiento de calzado y alcanzando un rendimiento justo para los inversionistas, el bienestar integral de sus colaboradores y un mejoramiento continuo con responsabilidad social.

8.1.3 Visión. Only Shoes será en el 2015 la comercializadora líder en bienes de calzado para diversos segmentos de mercado del suroccidente colombiano, con un alto nivel de servicio a través del desarrollo de su propia marca, con sentido de innovación; lográndolo a través de un mejoramiento continuo, con una adecuada planificación y organización, que responda competitivamente a los retos y cambios que impone el libre mercado.

8.1.4 Modelo administrativo. Only Shoes es una empresa comercializadora de productos de calzado la cual se caracteriza porque el modelo administrativo se basa en un tipo de liderazgo democrático promovido por el gerente general, liderazgo que se ejerce bajo la base del buen ejemplo, el compromiso, la responsabilidad, los buenos valores y sobre todo la participación activa de quienes conforman el equipo de trabajo; Inculcando en ellos el sentido de pertenencia hacia la organización.

8.1.5 Nuestros valores

Calidad. Ofrecemos productos nacionales e importados de reconocidas marcas, que cumplen con todos los requisitos y/o estándares de calidad exigidos.

Vocación de Servicio. Eficiencia en la respuesta a las solicitudes, rápida resolución de los inconvenientes y establecimiento de las estrategias adecuadas para el desarrollo de la actividad Empresarial.

Honestidad. Garantizamos transparencia absoluta en nuestro accionar el cual nos permite crear vínculos duraderos a través del tiempo con nuestros clientes, acompañando nuestro profesionalismo con el valor de la confianza como eje fundamental de las relaciones comerciales y humanas.

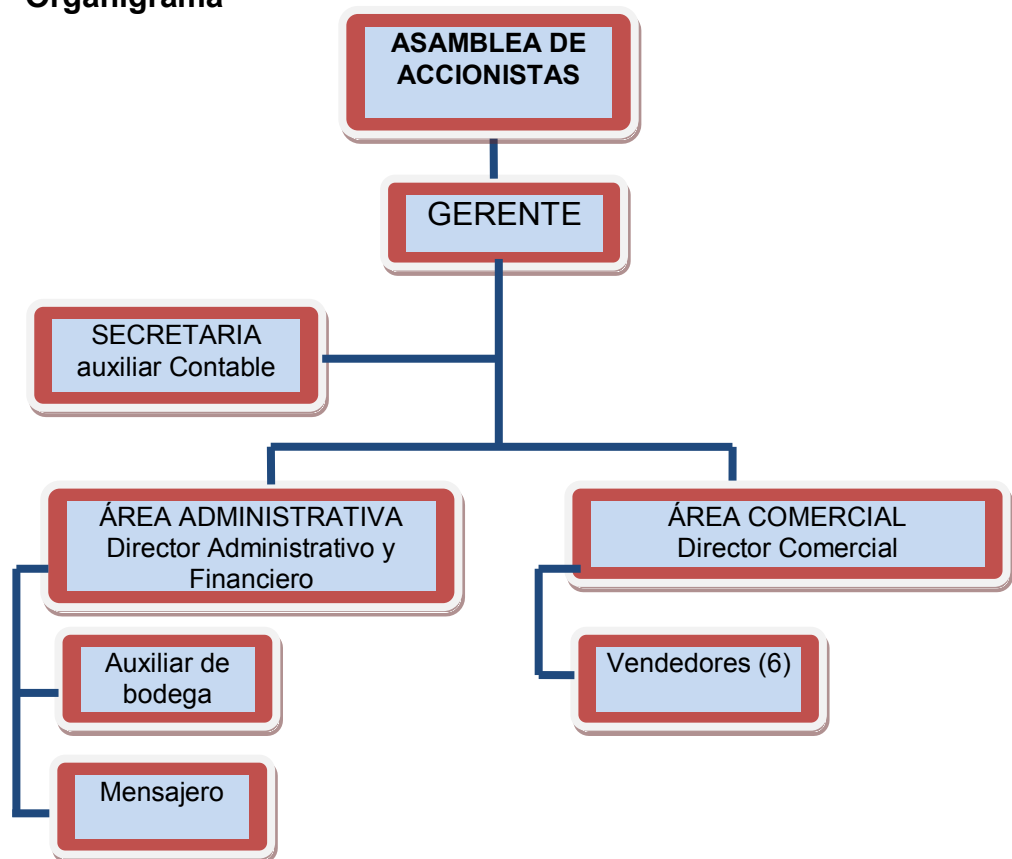
Cumplimiento. Garantizamos la calidad de los productos ofrecidos pensando siempre en satisfacer la necesidad de nuestros clientes y en su comodidad al momento de usarlos.

Innovación. Somos generadores de ideas nuevas acordes a los gustos y preferencias de los clientes y tendencias dadas por la evolución y la moda.

8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama de la empresa estará constituido por una Asamblea General de Accionistas ya que se recomienda que Only Shoes se constituya en Sociedad Anónima Simplificada-S.A.S; además un Representante Legal o gerente, un director administrativo y/o financiero, un director comercial. Para la operatividad de la empresa se determina tener un contador Público contratado por prestación de servicios una secretaria auxiliar contable fija, 6 vendedores y dos cajas. Quedando de la siguiente forma:

Figura 8. Organigrama



De acuerdo a la forma y disposición geométrica del organigrama de Only Shoes se utiliza una estructura o modelo de tipo vertical (tipo clásico), ya que representa con mayor facilidad los niveles de jerarquía en forma piramidal y las diferentes unidades pueden desplazarse según su rango de poder o jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

8.3 MANUAL DE FUNCIONES

Cuadro 16. Cargo Gerente

Fecha	25/04/2011
Versión	001
Documento	Manual de Funciones



CARGO: GERENTE

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TITULO DEL CARGO	Gerente.
DEPENDENCIA	Gerencia.
SUPERIOR JERÁRQUICO	ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS
PERSONAL A CARGO	Todos.
MODALIDAD DEL CONTRATO	Indefinido
FORMA DE PAGO	Quincenal.
JORNADA LABORAL	48 horas semanales en horarios que pueden ser variables.

Cuadro 16. (Continuación).

MISIÓN DEL CARGO

Proyectar la Empresa a nivel nacional.
Fomentar el manejo óptimo de los recursos que posee la empresa
Realizar el manejo de la empresa en función del cumplimiento de los propósitos para los cuales fue creada.
Dar cumplimiento a los compromisos legales y contractuales adquiridos por la organización.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

ACCIONES PRINCIPALES Y DE APOYO (QUE HACE)
1. Planificar las actividades de la Empresa.
2. Implementar una estructura acorde con los planes de trabajo propuestos.
3. Formular e implementar estrategias de mercadeo.
4. Coordinar el trabajo a ejecutar.
5. Comunicar oportunamente los cambios que se aprueben en la Gerencia.
6. Motivar al personal.
7. Fomentar permanentemente la excelencia en el servicio al cliente
8. Autorizar los desembolsos de dinero.
9. Elaborar el presupuesto anual de la empresa.
10. Mantener contacto permanente con los clientes mayoristas.
11. Promover la realización de nuevos convenios con otras instituciones y empresas privadas.
12. Asignar las labores que deben ejecutar los empleados.
13. Promover de forma permanente el trabajo en equipo.
14. Gestionar los recursos que requiere la Empresa para su normal funcionamiento
15. Supervisar el trabajo de los empleados de la empresa.
16. Las demás funciones propias del cargo.

Cuadro 16. (Continuación).

RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS (CON QUIEN)	NATURALEZA O PROPÓSITO (PARA QUE)
Director administrativo Director de mercadeo y ventas Personal operativo	Dar pautas respecto del trabajo a realizar, solicitar informes del trabajo realizado, dar asesoría, mantenerlos motivados.
RELACIONES EXTERNAS (CON QUIEN)	NATURALEZA O PROPÓSITO (PARA QUE)
<i>Clientes</i>	Dar oportuna respuesta a sus quejas, necesidades e inquietudes.
<i>Proveedores de calzado</i>	Solicitar información de los precios y tendencias las mercancías.
<i>Instituciones y empresas</i>	Gestionar convenios, suministrar información, solucionar los problemas que se presenten en cumplimiento de los convenios en cuanto a provisión y ventas de mercancías.
Entes gubernamentales: SENA, DIAN, ferias, Secretaría de Educación, cámara de Comercio, etc.	Conocer las nuevas disposiciones y pautas para el manejo de la empresa, cumplimiento de obligaciones fiscales y/o jurídicas.

TOMA DE DECISIONES

AUTÓNOMAS	NO AUTÓNOMAS
Realizar visitas sorpresa a los diferentes puntos de venta.	Vender la empresa
Buscar la realización de nuevos convenios con instituciones y empresas.	
Autorizar las salidas de dinero para cumplir con los compromisos adquiridos.	
Definir los precios de las mercancías o productos que ofrece la empresa.	
Mantener contacto permanente con los proveedores del calzado	
Supervisar el personal a cargo.	
Formular e implementar estrategias para comercializar los productos ofrece la empresa.	
Sancionar las faltas contra la disciplina.	

Cuadro 16. (Continuación).

PERFIL DEL CARGO
REQUISITOS GENERALES
EDUCACIÓN: El ocupante del cargo requiere ser profesional en cualquier carrera de las ciencias económicas y administrativas.
EXPERIENCIA: Requiere al menos de veinticuatro (24) meses de experiencia como ejecutivo en empresas dedicadas a actividades afines o similares a las que ejecuta la Empresa. Además tener experiencia en procesos y/o actividades comerciales de importación
ENTRENAMIENTO: Al menos una semana de entrenamiento en el puesto de trabajo.
HABILIDAD MANUAL: Para el manejo de los computadores.
HABILIDAD MENTAL: Para tomar decisiones, manejar situaciones críticas y resolver los problemas que se presenten en la empresa.
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable del manejo de la empresa; del talento humano, de los activos, del cumplimiento de sus propósitos estratégicos. • Tiene contactos permanentes con los clientes, los socios de la empresa, los proveedores y con entidades externas.
PERSONALIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para crear y para tomar decisiones oportunas que contribuyan de forma positiva al desarrollo del cargo. • Gran capacidad para controlarse y retardar o suspender la ejecución de cualquier acción o pensamiento. • Capacidad para soportar y sobreponerse a obstáculos que dificulten el logro de los objetivos. • Capacidad para el manejo, la acomodación, adecuación y ajuste a circunstancias variadas. • Facilidad para establecer relaciones interpersonales. • Capacidad para emprender acciones, tener habilidad y energía para ejecutar las funciones a cargo.
TRABAJO EN EQUIPO <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el trabajo pensando siempre en función de equipo. • Establecer una relación de colaboración con los colaboradores de la empresa con el fin de mejorar las relaciones, optimizar el desempeño y prestar un servicio excelente. • Liderar e impulsar la retroalimentación de todos los miembros del equipo de trabajo para optimizar el desempeño y crear un buen ambiente laboral que propicie un excelente servicio.

Cuadro 17. Director Administrativo y Financiero



CARGO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TITULO DEL CARGO	Director Administrativo Financiero
DEPENDENCIA	Área administrativa y financiera.
SUPERIOR JERÁRQUICO	Gerente.
PERSONAL A CARGO	Secretaria auxiliar contable, auxiliar de bodega, mensajero.
MODALIDAD DEL CONTRATO	Término indefinido.
FORMA DE PAGO	Quincenal.
JORNADA LABORAL	48 horas semanales en horarios que pueden ser variables.

MISIÓN DEL CARGO

Elaborar, en colaboración con el gerente y con, las políticas, las normas y los procedimientos requeridos para la administración de los recursos humanos, financieros, económicos y físicos de la empresa, desempeñando funciones de oficina y de asistencia administrativa orientadas a facilitar el desarrollo y ejecución de las actividades del área a la cual pertenece.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

ACCIONES PRINCIPALES Y DE APOYO (QUE HACE)

1. Promocionar la información relacionada con los proyectos de la empresa.
2. Apoyar logística y operativamente en la ejecución de los proyectos.
3. Contactar y atender proveedores, directivos de instituciones y empresas.
4. Administrar y registrar el seguimiento de registros de documentación.
5. Apoyar y coordinar la ejecución de actividades.
6. Velar por el buen uso de los recursos físicos de la empresa.
7. Coordinar la agenda y entrevistas solicitadas por el gerente.
8. Velar por el cumplimiento de las normas que regulan el funcionamiento interno de la Empresa.

Cuadro 17. (Continuación).

9. Elaborar los planes, proyectos y programas correspondientes a su área
10. Administrar, vigilar y evaluar el desarrollo de los programas, los proyectos y las actividades, tanto de la dependencia como del personal de la Empresa.
11. Tomar las medidas necesarias para el buen cumplimiento de sus planes, programas y proyectos.
12. Elaborar las estrategias generales de administración de personal
13. Dirigir y programar las actividades administrativas, de bienestar, de seguridad industrial y de relaciones laborales del personal, con arreglo al reglamento interno de trabajo, a las leyes vigentes y a las políticas de la Empresa
14. Dirigir los procesos de selección, inducción, capacitación y calidad laboral de los empleados de la entidad.
15. Mantener actualizado el manual de funciones de la Empresa.
16. Proponer y ejecutar las políticas, planes, y programas relacionados con el área financiera y administrativa de la Empresa.
17. Diseñar y planificar la nómina de la Compañía.
18. Llevar la contabilidad de la Compañía.
19. Elaborar y revisar las planillas de salarios.
20. Presentar las declaraciones de impuestos, retenciones y demás obligaciones tributarias a que hubiere lugar.
21. Llevar el control de cuentas corrientes bancarias
22. Rendir los informes que sean solicitados, además de los que normalmente deben presentarse acerca de la marcha del trabajo, tanto en esa dependencia como en la Empresa en general, y sugerir las medidas que deben adoptarse para el cumplimiento de sus fines.
23. Preparar los informes y estados financieros de la Empresa.
24. Llevar el archivo contable de la empresa.
25. Coordinar con las diferentes dependencias todas las actividades relacionadas con la liquidación y recaudo de ingresos por conceptos de la venta de mercancía y/o productos
26. Expedir certificaciones laborales.
27. Las demás funciones propias del cargo.

Cuadro 17. (Continuación).

RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS (CON QUIEN)	NATURALEZA O PROPÓSITO (PARA QUE)
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Rendir informes financieros. • Apoyo en la toma de decisiones trascendentales.
Secretaria auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> • Diligenciamiento y empalme de la información contable y financiera.
Auxiliar de Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar actividades de provisión, almacenamiento y entrega de la mercancía.
Mensajero	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar diligencias de recolección y envío de documentos, consignaciones, recaudo de títulos valores.
RELACIONES EXTERNAS (CON QUIEN)	NATURALEZA O PROPÓSITO (PARA QUE)
<i>Con la DIAN</i>	Presentación de declaraciones tributarias.
<i>Con los bancos, sistema financiero</i>	Manejo de las cuentas corrientes de la compañía.

TOMA DE DECISIONES

AUTÓNOMAS	NO AUTÓNOMAS
Autorizar pagos menores y de nómina	Autorizar pagos u erogaciones mayores de dinero.
Firma de los estados financieros de la empresa	Contratación definitiva de personal
Gestionar la compra de mercancía	Despido de personal.

Cuadro 17. (Continuación).

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS GENERALES
EDUCACIÓN: El ocupante del cargo requiere ser profesional en, Contaduría Pública.
EXPERIENCIA: Requiere tener experiencia Mínima de 1 año como ejecutivo, contador y/o administrador financiero.
ENTRENAMIENTO: Al menos un mes de entrenamiento en el puesto de trabajo.
HABILIDAD MANUAL: Para el manejo de los computadores y aplicativos contables y financieros
HABILIDAD MENTAL: Para la toma de decisiones concernientes al área que dirige.
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de la selección del personal. • De la presentación y pago oportuna de las declaraciones tributarias. • De la información contable y financiera de la empresa. • Del pago oportuno de la nómina • Del pago oportuno a los proveedores
PERSONALIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Honestidad para el manejo de los recursos financieros de la empresa. • Lealtad para salvaguardar la información contable y financiera de la compañía. • Comprensible para entender las situaciones y manifestaciones emotivas del personal.

Cuadro 18. Secretaria Auxiliar Contable



IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TRABAJO EN EQUIPO: Resolver dudas que puedan tener sus colaboradores de área. Colaborar en el despeje de cuellos de botella y sobre cargas laborales.

CARGO: SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE

TITULO DEL CARGO	Secretaria Auxiliar Contable
DEPENDENCIA	Área administrativa y financiera
SUPERIOR JERÁRQUICO	Director administrativo y financiero
PERSONAL A CARGO	Ninguno.
MODALIDAD DEL CONTRATO	Término indefinido.
FORMA DE PAGO	Quincenal.
JORNADA LABORAL	48 horas semanales en horarios que pueden ser variables.

MISIÓN DEL CARGO

Mantener al día el archivo y los libros de contabilidad de la Empresa.
Manejar la correspondencia de la empresa "Recepción, transcripción y archivo".
Asistencia permanente a la gerencia

Cuadro 18. (Continuación).

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

ACCIONES PRINCIPALES Y DE APOYO (QUE HACE)	
1. Recibir los recaudos y/o consignaciones de las ventas.	
2. Recibir las cuentas y las facturas de los pagos que tiene que realizar Only Shoes por diferentes conceptos.	
3. Dar trámite a las cuentas por cobrar, para que los cobros se realicen en forma oportuna.	
4. Realizar oportunamente las conciliaciones con los bancos.	
5. Codificar las cuentas que por diferentes conceptos se tramitan en la empresa.	
6. Ingresar al sistema las transacciones del día para que la contabilidad se mantenga al día.	
7. Archivar los soportes contables al igual que la correspondencia recibida y despachada.	
8. Pedir los insumos que se requieren para realizar el trabajo asignado.	
9. Presentar propuestas para mejoramiento del puesto y del área.	
10. Presentar reportes del trabajo realizado.	
11. Cumplir las normas y reglamentos de la Empresa.	
12. Colaborar con los compañeros de la dependencia.	
13. Atender y conectar llamadas telefónicas	
14. Elaborar base de datos de la correspondencia que ingresa a la oficina	
15. Atender personal y telefónicamente al público.	
16. Las demás funciones propias del cargo y las que le asigne el superior jerárquico.	

RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS (CON QUIEN)	NATURALEZA O PROPÓSITO (PARA QUE)
Director Administrativo y financiero	Recibir pautas generales del trabajo a ejecutar, realizar sugerencias, suministrar información y entregar reportes del trabajo realizado.
mensajero	Recibir recaudos y consignaciones, entregar papelería y documentos autorizados para enviar.
Gerente	Permisos y solicitudes.
RELACIONES EXTERNAS (CON QUIEN)	NATURALEZA DEL PROPÓSITO (PARA QUE)
Proveedores	Realizar o entregar aclaraciones sobre facturas e insumos adquiridos o requeridos por la empresa.
Clientes	Recibir solicitudes varias.

Cuadro 18. (Continuación).

TOMA DE DECISIONES

AUTÓNOMAS	NO AUTÓNOMAS
Solicitar soportes de los desembolsos en efectivo o en cheques.	Suministrar información que no es de su competencia a terceros y a empleados.
Informar de los daños que presenten los equipos a cargo.	Ordenar reparaciones de los equipos
Pedir a la Gerencia los insumos que requiere para realizar el trabajo.	Pedir insumos a los proveedores.
Presentar sugerencias para el mejoramiento del puesto de trabajo y de la empresa.	Solicitar información sobre estado de las cuentas a los Bancos
Entregar insumos a las demás dependencias	
Dar orientación y apoyo a los clientes	
Realizar o solicitar aclaraciones de la facturas a los proveedores	

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS GENERALES
EDUCACIÓN: Requiere bachillerato completo y formación como Auxiliar contable preferiblemente del SENA, o cursar de 4 a 8 semestre de Contaduría Pública.
EXPERIENCIA: Al menos un año de experiencia como Auxiliar Contable en empresas comerciales
ENTRENAMIENTO: No requiere.
HABILIDAD MANUAL: Para el manejo del computador y de la calculadora.
HABILIDADES MENTALES: Para resolver pequeños problemas con clientes, proveedores y el personal operativo de la Empresa.

Cuadro 18. (Continuación).

RESPONSABILIDAD: <ol style="list-style-type: none"> 1. Por el equipo de oficina. 2. Por el dinero de los recaudos. 3. Por manejo de información confidencial. 4. Por contactos especialmente con los proveedores.
PERSONALIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Excelente manejo de normas de servicio al cliente. • Facilidad para establecer relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y con personas ajenas a la organización. • Capacidad para el manejo, la acomodación, adecuación y ajuste a circunstancias variadas. • Capacidad para emprender acciones, tener habilidad y energía para ejecutar las funciones a cargo.
ESFUERZO: El cargo requiere de esfuerzo visual moderado en la confrontación y verificación de las cifras que se manejan en las cuentas.
TRABAJO EN EQUIPO <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el trabajo pensando siempre en función de equipo. • Establecer una relación de colaboración con los compañeros de la dependencia y de otras dependencias con el fin de mejorar las relaciones, optimizar el desempeño y prestar un servicio excelente.

Cuadro 19. Mensajero



IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

OTROS REQUISITOS:

- **EDAD.** 20 a 30 años
- **SEXO.** Femenino
- **ESTADO CIVIL:** Indiferente

CARGO: MENSAJERO

TITULO DEL CARGO	Mensajero.
DEPENDENCIA	Área administrativa y financiera.
SUPERIOR JERÁRQUICO	Director administrativo y financiero
PERSONAL A CARGO	Ninguno
MODALIDAD DEL CONTRATO	Término indefinido.
FORMA DE PAGO	Quincenal.
JORNADA LABORAL	48 horas semanales en horarios que pueden ser variables.

Cuadro 19. (Continuación).

MISIÓN DEL CARGO

Cumplir cabalmente con las funciones asignadas referentes a la recolección, recepción, envío y entrega de documentos, mercancía y objetos pertinentes al normal funcionamiento de la empresa.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

ACCIONES PRINCIPALES Y DE APOYO (QUE HACE)

1. Consignar dinero en efectivo y cheques para el pago de erogaciones.
2. Efectuar pagos a proveedores.
3. Repartir la correspondencia a clientes, instituciones y empresas.
4. Recoger y entregar cuentas de cobro.
5. Recoger y entregar documentos oficiales.
6. Coordinar diferentes mensajes y trámites varios que le sean asignados y/ o solicitados por las áreas de la empresa.
7. Las demás funciones propias del cargo.

RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS (CON QUIEN)	NATURALEZA O PROPÓSITO (PARA QUE)
Con el gerente y directores de área	Para hacer efectivas las diligencias asignadas de entrega y recepción de documentos, mercancía y otros.
RELACIONES EXTERNAS (CON QUIEN)	NATURALEZA O PROPÓSITO (PARA QUE)
Con clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de facturas por productos vendidos al por mayor. • Para recibir pagos en cheque o efectivo. • Entrega de cotizaciones. • Entrega de publicidad.
Sistema financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Para realizar consignaciones. • Para realizar pagos varios.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de insumos y/o artículos autorizados.

Cuadro 19. (Continuación).

TOMA DE DECISIONES

AUTÓNOMAS	NO AUTÓNOMAS
Efectuar mantenimiento personal del vehículo o motocicleta	Autorizar pagos para mantenimiento de vehículos y/o motocicleta.
	Efectuar consignaciones sin autorización.

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS GENERALES
EDUCACIÓN: Bachiller académico con licencia de conducción vigente.
EXPERIENCIA: Requiere al menos de doce (12) meses de experiencia como mensajero.
ENTRENAMIENTO: Al menos una semana de entrenamiento en el puesto de trabajo.
HABILIDAD MANUAL: <ul style="list-style-type: none"> • Para el manejo de automotores y motocicletas. • Para el mantenimiento y mecánica de vehículos y motocicletas.
HABILIDAD MENTAL: <ul style="list-style-type: none"> • Para comprender las normas de tránsito. • Para detectar y prevenir situaciones riesgosas de inseguridad.
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de acatar las normas de tránsito. • De cumplir cabalmente con sus obligaciones de entrega de documentos y objetos a sus lugares de destino. • Disponibilidad para trabajar puntualmente.
PERSONALIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas. • Ser muy confidencial en asuntos de incumbencia exclusiva de la empresa. • Amable y honesto.
TRABAJO EN EQUIPO: Colaborador con sus compañeros de trabajo, priorizando las funciones en nivel de importancia.

Cuadro 20. Director Comercial



CARGO: DIRECTOR COMERCIAL

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TITULO DEL CARGO	Director Comercial
DEPENDENCIA	Área de Comercial
SUPERIOR JERÁRQUICO	Gerente
PERSONAL A CARGO	vendedores
MODALIDAD DEL CONTRATO	Término indefinido.
FORMA DE PAGO	Quincenal.
JORNADA LABORAL	48 horas semanales en horarios que pueden ser variables.

MISIÓN DEL CARGO

Crear e implementar las estrategias necesarias de marketing, publicidad, y ventas que permitan fortalecer la difusión y la imagen corporativa de la organización para posicionarla en el mercado.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

ACCIONES PRINCIPALES Y DE APOYO (QUE HACE)

1. Diseña, prepara, actualiza y da a conocer el portafolio de productos.
2. Recibe y maneja la base de datos de los clientes.
3. Programa y realiza las visitas a clientes mayoristas
4. Envía correos publicitarios y cotizaciones a clientes.
5. Informa al director administrativo sobre las órdenes de venta.
6. Recibe sugerencias de los clientes
7. Está en permanente comunicación con los directores de área y el gerente para dar a conocer sugerencias y efectuar los correctivos pertinentes.
8. Efectúa análisis del mercado y de la competencia.
9. Diseña campañas y eventos publicitarios.
10. Cumple metas de ventas establecidas.
11. Presenta informes de ventas y análisis de la competencia.
12. Organiza actividades de promoción de los productos.
13. Las demás funciones propias del cargo.

Cuadro 20. (Continuación).

RELACIONES DE TRABAJO	
RELACIONES INTERNAS (CON QUIEN)	NATURALEZA O PROPÓSITO (PARA QUE)
Con el gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Para rendir informes de ventas. • Para diseñar estrategias publicitarias. • Para dar promociones e incentivos.
Con el director administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Para coordinar contacto con proveedores
Con los vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Para programar estrategias de venta establecidas • Para capacitarlos • Para asignar metas • Para establecer estímulos • Para asignarlos a zonas
RELACIONES EXTERNAS (CON QUIEN)	NATURALEZA O PROPÓSITO (PARA QUE)
Con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Para ofrecer productos, promociones especiales.
Con los medios masivos de publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Para cotizar y adquirir los servicios de publicidad más favorables.
TOMA DE DECISIONES	

AUTÓNOMAS	NO AUTÓNOMAS
Asignar cupos, órdenes de compra de mercancía y metas	Dar promociones e incentivos a clientes.
	Contratar publicidad.

Cuadro 20. (Continuación).

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS GENERALES
EDUCACIÓN: Técnico o Tecnólogo en carreras afines al mercadeo
EXPERIENCIA: Requiere al menos de veinticuatro (24) meses de experiencia en ventas y publicidad
ENTRENAMIENTO: Al menos un mes de entrenamiento en el puesto de trabajo.
HABILIDAD MANUAL: Para el manejo de los computadores. En programas de diseño gráfico.
HABILIDAD MENTAL: Ser creativo e innovador, analítico y previsorio.
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir metas presupuestadas de ventas. • Contribuir en el posicionamiento de la empresa
PERSONALIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Sentido crítico, perseverante.
TRABAJO EN EQUIPO <ul style="list-style-type: none"> • Con la gerencia y el personal de la empresa para crear estrategias de mercadeo que logren la captación de clientes.

Cuadro 21. Auxiliar de Bodega



CARGO: AUXILIAR DE BODEGA

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TITULO DEL CARGO	Auxiliar de bodega
DEPENDENCIA	Área Administrativa y financiera
SUPERIOR JERÁRQUICO	Director Administrativo
PERSONAL A CARGO	Ninguno
MODALIDAD DEL CONTRATO	Término indefinido.
FORMA DE PAGO	Quincenal.
JORNADA LABORAL	48 horas semanales en horarios que pueden ser variables.

Cuadro 21. (Continuación).

MISIÓN DEL CARGO

Diseñar, asignar y velar por el cumplimiento de las tareas relacionadas con la recepción, almacenamiento, cuidado y entrega de la mercancía y/o productos que comercializa la empresa en pro de proveer eficientemente los puntos de venta conforme a las solicitudes

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

ACCIONES PRINCIPALES Y DE APOYO (QUE HACE)

1. Recibir la mercancía de los proveedores.
2. Verificar los pedidos conforme a las cotizaciones y facturas de compra.
3. Almacenar la mercancía adecuadamente.
4. Proveer los puntos de venta.
5. Elaborar informes parciales y finales de la entrada y salida de mercancía.
6. Hacer inventario de mercancía
7. Proteger la mercancía de elementos dañinos
8. Despacho de mercancías a los vendedores
9. Mantener surtido los almacenes.
10. Mantenimiento y limpieza a bodega
11. Otras funciones asignadas y competentes a su área.

RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS (CON QUIEN)	NATURALEZA O PROPÓSITO (PARA QUE)
Secretaria Auxiliar contable	• Para entregar información de inventarios
Director administrativo y financiero	• Para recibir instrucciones y entregar informes
Vendedores	• Para coordinar entrega y/o despachos.
RELACIONES EXTERNAS (CON QUIEN)	NATURALEZA O PROPÓSITO (PARA QUE)
Proveedores	Coordinar fechas de entrega y/o recolección de mercancías.

Cuadro 21. (Continuación).

TOMA DE DECISIONES

AUTÓNOMAS	NO AUTÓNOMAS
Autorización de órdenes de entrega de mercancía a vendedores	Adquisición de equipos y nuevas tecnologías
Vigilar y salvaguardar la mercancía en bodega	Pedidos a proveedores

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS GENERALES
EDUCACIÓN: Bachiller con experiencia en el manejo de bodegas y/o técnico industrial y/o en logística
EXPERIENCIA: 1 año en actividades de manejo de bodega.
ENTRENAMIENTO: Al menos una semana de entrenamiento en el puesto de trabajo.
HABILIDAD MANUAL: Para el manejo de los computadores, redes y la mercancía en general
HABILIDAD MENTAL: Para planificar y evaluar las tareas relacionadas con el puesto de trabajo.
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable del manejo del inventario de la mercancía • Responsable del cuidado de la mercancía • De cumplir las funciones encomendadas
PERSONALIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Dar ejemplo de servicio
TRABAJO EN EQUIPO <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en conjunto y de apoyo permanente a los vendedores

Cuadro 22. Vendedor



CARGO: VENDEDOR

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TITULO DEL CARGO	Vendedor
DEPENDENCIA	Área Comercial
SUPERIOR JERÁRQUICO	Director Comercial
PERSONAL A CARGO	ninguno
MODALIDAD DEL CONTRATO	Término indefinido.
FORMA DE PAGO	Quincenal.
JORNADA LABORAL	48 horas semanales en horarios que pueden ser variables.

MISIÓN DEL CARGO

Establecer una relación comercial directa con los clientes, que garantice continua y permanentemente el ofrecimiento de productos y la contraprestación monetaria entre ellos y la empresa Only Shoes.
Cumplir con las metas comerciales de la compañía.
Dar cumplimiento a los deberes compromisos contractuales adquiridos con la empresa.

PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

ACCIONES PRINCIPALES Y DE APOYO (QUE HACE)
1. Contacto con el cliente.
2. Consecución de clientes nuevos y preservan los clientes actuales.
3. Promover los productos de la empresa.
4. Realizar visitar permanente y periódicas a los clientes mayoristas
5. conocer el comportamiento de la competencia y del sector para proponer estrategias de mercadeo.
6. asistir a las reuniones mensuales con el jefe de ventas e informar resultados de la programación semanal y presentar la programación de la semana siguiente.
7. Cumplir con los presupuestos de ventas establecidos mensual y anualmente.
8. Hacer seguimiento de la satisfacción del cliente frente a los productos.

Cuadro 22. (Continuación).

9. Mantener actualizado en capacitaciones y nuevos características de los productos.
10. Aplicar las estrategias de mercadeo direccionadas por la dirección comercial
11. Entrega al cliente el producto
12. Entrega la factura al cliente.
13. Realiza el cobro de la factura.
14. Colaborar a sus compañeros de trabajo cuando se presenten tiempos muertos.
15. Promover de forma permanente el trabajo en equipo.
16. Maximizar el recurso tiempo con el que cuenta para el desempeño de su labor.
17. Elaborar informes de ventas.
18. Las demás funciones propias del cargo.

RELACIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERNAS (CON QUIEN)	NATURALEZA O PROPÓSITO (PARA QUE)
Con el director comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Para recibir instrucciones • Para aportar ideas de mejoramiento. • Para solicitar apoyo • Recibir pautas respecto del trabajo a realizar. Políticas de ventas, presupuestos establecidos por unidad de negocio y por vendedor. Aplicación de estrategias de mercadeo. Consecución de nuevos clientes.
Con la Secretaria Auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> • Para informar o confrontar órdenes de ventas realizadas. • Para recibir factura del cliente mayoristas y hacer seguimiento hasta su cancelación.
RELACIONES EXTERNAS (CON QUIEN)	NATURALEZA O PROPÓSITO (PARA QUE)
Con los clientes	Para atender sus necesidades y/o requerimientos

Cuadro 22. (Continuación).

TOMA DE DECISIONES

AUTÓNOMAS	NO AUTÓNOMAS
Programar e informar visitas de soporte técnico	Realizar visitas de soporte técnico externas
Colaborar con los compañeros de trabajo para fomentar el trabajo en equipo en el área de ventas.	Otorgar promociones, descuentos u ofertas especiales sin autorización del jefe de ventas.
Apoyo a compañeros que tengan cargas laborales	Cumplimiento de presupuesto asignado
Visitar nuevos clientes. Aplicación de estrategias para ejecutar el presupuesto asignado.	Realizar programación de ventas semanales y presentar resultados de su gestión.

PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS GENERALES
EDUCACIÓN: El ocupante del cargo requiere ser Bachiller con experiencia en ventas o Técnico en ventas y mercadeo.
EXPERIENCIA: Requiere mínimo de doce (12) meses de experiencia como vendedor.
ENTRENAMIENTO: Al menos un mes de entrenamiento en el puesto de trabajo.
HABILIDAD MANUAL: Para el manejo de los computadores, vehículos.
HABILIDAD MENTAL: Técnica conceptual e inventiva. Para convencer y vender. Para plantear estrategias y ser innovador en el ofrecimiento del servicio
RESPONSABILIDAD: <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de mantener buenas relaciones comerciales con los clientes. • Cumplir con los presupuestos asignados • Presentar informes semanales sobre los resultados de su gestión de acuerdo a su programación de trabajo. • Promocionar y vender las dos líneas de servicios de la compañía. • Consecución de clientes nuevos y preservar a los clientes actuales. • De ser el contacto directo entre la empresa y el cliente.

Cuadro 22. (Continuación).

PERSONALIDAD:

- Capacidad para crear y para tomar decisiones oportunas que contribuyan de forma positiva al desarrollo del cargo.
- Gran capacidad para controlarse y retardar o suspender la ejecución de cualquier acción o pensamiento.
- Ser perseverante
- Ser recursivo(a)
- Ser innovador(a)
- Ser Respetuoso(a)
- Capacidad para soportar y sobreponerse a obstáculos que dificulten la realización del proceso de ventas.
- Capacidad para el manejo, la acomodación, adecuación y ajuste a circunstancias variadas.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Capacidad para salvaguardar la información y secretos de la compañía.
- Honestidad, prudencia y seguridad a la hora de hacer cobro de facturas.

TRABAJO EN EQUIPO

- Realizar el trabajo pensando siempre en función de equipo.
- Establecer una relación de colaboración con los demás ejecutivos de ventas para apoyarse en las actividades de contacto con los clientes.

Elaboro,

Aprobó,

Adrián Camilo Martínez Castaño
El Autor

Gerente

Silvia Fernanda Martínez Rivas

8.4 MECANISMOS DE CONTROL INTERNO

El propósito de los mecanismos de control interno de la empresa Only Shoes sirven para salvaguardar los recursos contra el desperdicio, fraudes que se puedan presentar e insuficiencias, además para promover la adecuada contabilización de datos, alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa en base a sus controles previamente establecidos y finalmente como propósito fundamental, el de juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las áreas de la empresa.

El activo más importante de Only shoes son sus inventarios, por lo tanto, su cuidado y preservación son un punto importante a conocer dado que afecta su competitividad en todo momento.

8.4.1 Tarjeta kardex. Este mecanismo permite a la gerencia de Only shoes conocer las entradas y salida de mercancía de la empresa en el momento en que lo requiera ya que todos los productos cuentan con su debido código y referencia.

ENTRADAS: Relación de pares que ingresan a bodega.

SALIDAS: Salida de mercancía de bodega.

Cuadro 23. Modelo tarjeta kardex

REF(A1)	53529		
ITEM(A2)	NIKE 360		
FECHA(A3)	INGRESA(A4)	SALE(A5)	STOK(A6)
09/10/2011	18		18
09/10/2011	2		20
			20
			20
			20
SUMATORIA(A7)	20		20

A1: Referencia Escribir la referencia que viene acompañada de la mercancía, la captura es básica. Se lee el código que tiene el calzado y su respectivo código con color.

Ejemplo:

Cuadro 24. Modelo de referencia

CÓDIGO	COLOR	REFERENCIA
310120	012	NIKE SHOX R5

A2: Item Nombre de fábrica del producto, se escribe conforme llega en la facturación.

A3: Fecha Dato muy importante para la gerencia, con base a la fecha se estima nivel de obsolescencia.

A4: Ingresa cantidad inicial a escribir en la tarjeta de kardex.

A5: Sale equivale a todas las ventas y/o salidas de mercancía del almacén.

A6: Stock cantidad disponible del producto en mención.

A7: Sumatoria suma tanto las entradas como salidas. La diferencia entre las entradas y las salidas es igual al stock.

8.4.2 Hoja de horarios. La hoja de horario de trabajo se utiliza para introducir información del horario de entrada y salida de los colaboradores de la empresa Only shoes. La idea básica de la hoja de horario es introducir los horarios, información vital elaborar diferentes análisis. Esta herramienta es ejecutada por el director administrativo de la empresa y su labor principal será evaluar nivel de ausentismo, programación de turnos, horario de trabajo y pago de horas extras entre otras características.

Cuadro 25. Formato hoja de horarios



HOJA DE HORARIOS

Dirección
Cali Valle – Valle del Cauca
Calle 15 N 5-00 Local 07
Tel: 884 11 44

Nombre del empleado:

Puesto:

Número empleado:

Turno:

Departamento:

Supervisor:

Fecha	Hora de inicio	Hora de finalización	Horas normales	Horas extras	Horas totales
TOTALES SEMANALES:					

Firma del empleado:

Fecha:

Haga clic aquí para escribir una fecha.

Firma del supervisor:

Fecha:

Haga clic aquí para escribir una fecha.

8.4.3 Soporte garantías. Este mecanismo de control presenta los siguientes objetivos:

- Conocer al proveedor que vende con menor calidad para sustituirlo o exigirle cambios y mejores condiciones de compra a futuro.
- Reducir costo de mercancía defectuosa que viene asumiendo Only Shoes desde hace tiempo.
- Conocer a fondo las referencias que más se dañan para prevenir futuros deterioros y/o ofrecer menor tiempo de garantía en esos productos particularmente.
- Volver liquida esta mercancía en menos tiempo. “en caso de no sustitución por parte del proveedor”.
- Reducir costo de mantenimiento y asegurar que cada espacio de las bodegas este bien aprovechado.
- Disminuir los costos de no productividad en Only Shoes. (costos de no gestión)
La venta de mercancía con mayor antigüedad aumenta la rotación y previene el deterioro de nuestros productos.

Cuadro 26. Formato de garantías



GARANTÍAS

Dirección

Cali Valle – Valle del Cauca

Calle 15 N 5-00 Local 07

Tel: 884 11 44

CLIENTE:		FECHA :	
RECIBE:		DD MM AA	
MOTIVO: IMPERFECTO		GARANTÍA	CAMBIO
TROCADO			
REFERENCIA	CANTIDAD	DESCRIPCION	CONTABILIDAD
OBSERVACIONES			

RECIBIDO: _____
 REVISADO: _____
 ENVIADO A: _____
 PROVEEDOR: _____

Los documentos anteriores deben ser puestos en consideración por la gerencia de la empresa ONLY SHOES para efectos de tener un mayor y mejor control en todos los procedimientos, como son entradas y salidas de productos, cumplimiento de los horarios por parte del personal, manejo del ausentismo, liquidación de horas extras, manejo adecuado de las garantías. Para así asegurar eficiencia de los procesos de la empresa.

9. ANÁLISIS FINANCIERO

El presente capítulo permite determinar la factibilidad financiera al comercializar los artículos por parte de la empresa Only Shoes.

9.1 PARÁMETROS

Para realizar el estudio financiero el cual es una proyección a 5 años se parte de la información que se tiene en cuanto a ventas de años anteriores.

Teniendo en cuenta que la demanda del calzado es muy amplia se proyecta que de una año a otro el crecimiento en las ventas sea del 2%.

El incremento para el precio, costos y gastos de una año a otro es del 3% teniendo en cuenta el índice de precios al consumidor y/o inflación.

El estudio contempla vender anualmente 7.200 pares de zapatos, es decir 600 pares mensuales en promedio, a un precio promedio por unidad de venta de \$95.000.

Para el presupuesto de nómina se tendrá presente la generación de 12 puestos de trabajo, necesarios para la normal operatividad de la empresa comercializadora de calzado Only Shoes.

De igual manera se realizará una evaluación financiera del proyecto mediante la viabilidad dada por algunos indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, sí como el cálculo de la Tasa Interna de Retorno, el Valor Presente Neto y el punto de equilibrio. La inversión inicial se financiará en un 70% por un crédito bancario, a un plazo de 36 meses y con una tasa de interés efectiva anual del 24 %.

El siguiente presupuesto financiero se prevé teniendo en cuenta las falencias e informalidad que en materia administrativa y de organización financiera y contable ha presentado el negocio, además incluyendo en el estudio la inversión requerida para formalizar la empresa como una sociedad que cumpla con todos los

requisitos de ley y que implemente una estructura funcional que le permita alcanzar en el mediano plazo su visión.

Cuadro 27. Relación de inversión

TABLA DE INVERSION			
ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
Sillas	6	\$ 18.000	\$ 108.000
Escritorio de ficina	4	\$ 220.000	\$ 880.000
Espejos	8	\$ 100.000	\$ 800.000
estantes	6	\$ 120.000	\$ 720.000
Total Muebles Y Enseres			\$ 2.508.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN			
Computador de mesa	4	\$ 1.200.000	\$ 4.800.000
Teléfono	3	\$ 65.000	\$ 195.000
Telefonos celulares	3	\$ 80.000	\$ 240.000
Caja registradora con impresora	2	\$ 420.000	\$ 840.000
Total Equipos De Computo y Comunicación			\$ 6.075.000
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Aire acondicionado	3	\$ 1.800.000	\$ 5.400.000
Total Maquinaria y Equipo			\$ 5.400.000
VEHÍCULOS			
motocicletas	1	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Total vehículo			\$ 4.500.000
Total Activos Fijos			\$ 18.483.000
OTROS ACTIVOS			
DIFERIDOS			
Escritura de constitución	1	\$ 160.000	\$ 160.000
Sayco y Acimpro	1	\$ 12.000	\$ 12.000
Camara De Comercio	1	\$ 210.000	\$ 210.000
Usos De Suelos	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Bomberos	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Registro de marca	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Higiene y sanidad	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Total Diferidos			\$ 772.000
Total Otros Activos			\$ 772.000
TOTAL ACTIVOS			\$ 19.255.000
capital de trabajo	1	\$ 54.480.534	\$ 54.480.534
Total Inversion			\$ 73.735.534
% A FINANCIAR	70,00%		
VALOR A FINANCIAR			\$ 51.614.874
MESES A DIFERIR	12		
VALOR A DIFERIR	64.333		

Para efectos de realizar una proyección financiera de la empresa Only Shoes se determina el valor de la inversión total del negocio el cual asciende a \$73.735.534. Se destaca el monto en capital de trabajo que equivale a \$54.480.534 y que está

constituido por la compra de mercancía (zapatillas) y los recursos para cubrir los costos fijos como pago de nómina, arrendamiento, servicios públicos entre otros.

Cuadro 28. Depreciación de activos fijos

TABLA DE DEPRECIACION									
VIDA UTIL AÑOS	TIPO DE ACTIVO	VALOR TOTAL	DEP. MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
5	MAQUINARIA Y EQUIPO	5.400.000	90.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	
5	MUEBLES Y ENSERES	2.508.000	41.800	501.600	501.600	501.600	501.600	501.600	
5	VEHICULOS	4.500.000	75.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	
5	EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	6.075.000	101.250	1.215.000	1.215.000	1.215.000	1.215.000	1.215.000	
TOTAL		18.483.000	308.050	3.696.600	3.696.600	3.696.600	3.696.600	3.696.600	18.483.000

Para la depreciación de los activos fijos se considera una vida útil de 5 años, la inversión asciende a \$18.483.000 con un valor de desgaste o depreciación anual de \$3.906.600 y mensual de \$308.050. Al cabo de 5 años Only Shoes deberá incurrir en una nueva inversión de activos fijos.

Cuadro 29. Amortización del crédito

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO				
PRÉSTAMO	51.614.874			
TASA EFECTIVA ANUAL	24,00%			
TASA NOMINAL	21,71%			
No. DE PERIODOS	12			
TASA MENSUAL	1,81%			
No. DE CUOTAS	36			
No. CUOTAS	CUOTA	INTERES	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				51.614.874
1	1.963.330	933.588	1.029.741	50.585.132
2	1.963.330	914.963	1.048.367	49.536.765
3	1.963.330	896.000	1.067.329	48.469.436
4	1.963.330	876.695	1.086.635	47.382.801
5	1.963.330	857.040	1.106.289	46.276.512
6	1.963.330	837.030	1.126.299	45.150.212
7	1.963.330	816.658	1.146.672	44.003.541
8	1.963.330	795.918	1.167.412	42.836.129
9	1.963.330	774.802	1.188.528	41.647.601
10	1.963.330	753.304	1.210.025	40.437.576
11	1.963.330	731.418	1.231.912	39.205.664
12	1.963.330	709.136	1.254.194	37.951.470
13	1.963.330	686.450	1.276.879	36.674.591
14	1.963.330	663.355	1.299.975	35.374.616
15	1.963.330	639.841	1.323.488	34.051.127
16	1.963.330	615.903	1.347.427	32.703.700
17	1.963.330	591.531	1.371.799	31.331.901
18	1.963.330	566.718	1.396.611	29.935.290
19	1.963.330	541.457	1.421.873	28.513.417
20	1.963.330	515.739	1.447.591	27.065.826
21	1.963.330	489.555	1.473.774	25.592.052
22	1.963.330	462.898	1.500.431	24.091.621
23	1.963.330	435.759	1.527.571	22.564.050
24	1.963.330	408.129	1.555.201	21.008.849
25	1.963.330	379.999	1.583.330	19.425.519
26	1.963.330	351.361	1.611.969	17.813.550
27	1.963.330	322.204	1.641.126	16.172.424
28	1.963.330	292.520	1.670.810	14.501.615
29	1.963.330	262.299	1.701.031	12.800.584
30	1.963.330	231.532	1.731.798	11.068.786
31	1.963.330	200.208	1.763.122	9.305.664
32	1.963.330	168.317	1.795.013	7.510.651
33	1.963.330	135.850	1.827.480	5.683.171
34	1.963.330	102.795	1.860.535	3.822.636
35	1.963.330	69.142	1.894.187	1.928.449
36	1.963.330	34.881	1.928.449	0
TOTALES	70.679.869	19.064.996	51.614.874	
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
INTERESES	9.896.553	6.617.336	2.551.107	19.064.996
CAPITAL	13.663.404	16.942.620	21.008.849	51.614.874

Del total de la inversión el 70 % equivalente a \$51.614.874 se financia con recursos externos asumiendo una tasa de interés efectiva anual del 24% y un plazo de pago de 3 años (36 meses). Las cuotas mensuales son de \$1.963.330. El crédito es necesario ya que una de las debilidades de la empresa es su baja capacidad financiera.

Cuadro 30. Parámetros económicos

PARAMETROS ECONOMICOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IPC	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
INCRE.% PRECIO DE VENTA	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
INCRE.%COSTOS	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
INCRE.%UNIDADES VENDIDAS	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
IMPUESTO DE RENTA	33%	33%	33%	33%	33%
RESERVA LEGAL	10%	10%	10%	10%	10%
I.C.A	0,0077	0,0077	0,0077	0,0077	0,0077

Para efectos de la proyección financiera se tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo, para el aumento en precios de los productos de venta, los costos y los gastos se prevé una tasa de inflación anual del 3%, de acuerdo al índice de precios al consumidor promedio presentado en Colombia en los últimos años y a la meta establecida por el gobierno nacional. De igual manera se proyecta un incremento anual de las ventas equivalente al 2%.

Cuadro 31. Parámetros laborales

PARAMETROS LABORALES	
SALARIO MINIMO	535.000
AUXILIO TRANSPORTE	64.000
CESANTIAS	8,33%
INTERESES A LAS CESANTIAS	1%
PRIMAS	8,33%
VACACIONES	4,17%
SALUD	8,50%
PENSIONES	12%
ARP	0,52%
PARAFISCALES	
CAJA DE COMPENSACION	4,00%
ICBF	3,00%
SENA	2,00%

Los cálculos para cumplir con las obligaciones laborales y/o pagos de nómina se establecen de acuerdo a lo reglamentado por la ley laboral colombiana vigente. Se tiene en cuenta los salarios con sus respectivas prestaciones sociales y parafiscales.

Cuadro 32 Cargos, puestos de trabajo

CARGO	SALARIO
GERENTE	1.800.000
SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE	800.000
DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	1.500.000
DIRECTOR COMERCIAL	1.500.000
AUXILIAR DE BODEGA	800.000
MENSAJERO	800.000
VENDEDORES (6) \$900.000 C/U	4.800.000

La empresa presenta una nómina compuesta por 12 empleados, la cual se destaca por tener 6 vendedores, 2 directores de departamento, 1 gerente y 3 empleados de nivel operativo.

Cuadro 33. Presupuesto de gastos de administración y ventas

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRACION	
ARRENDAMIENTO	\$ 3.000.000
ENERGIA ELECTRICA	\$ 300.000
TELEFONO (FIJO Y CELULAR)	\$ 100.000
INTERNET	\$ 80.000
AGUA	\$ 80.000
ALCANTARILLADO	\$ 70.000
ASEO	\$ 70.000
PAPELERIA	\$ 40.000
CAFETERIA	\$ 50.000
MANTENIMIENTO	\$ 30.000
TOTAL	\$ 3.820.000

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS	
PUBLICIDAD	\$ 500.000
COMUNICACIÓN CELULAR	\$ 150.000
VIATICOS	\$ 500.000
PAPELERIA	\$ 10.500
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE MOTOCICLETAS	\$ 1.000.000
TOTAL	\$ 2.160.500

Los gastos de administración y ventas necesarios para que la empresa Only Shoes opere normalmente ascienden a \$5.980.500 mensuales. El gasto administrativo más alto es de arrendamiento equivalente a \$3.000.000 debido a que los locales comerciales del sector de san Andresito de Cali están muy bien posicionados y tradicionalmente son costosos por su ubicación y flujo de compradores.

Cuadro 34. Nómina

CARGO	SALARIO	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GERENTE	1.800.000	1.800.000	21.600.000	22.248.000	22.915.440	23.602.903	24.310.990
SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE	800.000	800.000	9.600.000	9.888.000	10.184.640	10.490.179	10.804.885
DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	1.500.000	1.500.000	18.000.000	18.540.000	19.096.200	19.669.086	20.259.159
DIRECTOR COMERCIAL	1.500.000	1.500.000	18.000.000	18.540.000	19.096.200	19.669.086	20.259.159
AUXILIAR DE BODEGA	800.000	800.000	9.600.000	9.888.000	10.184.640	10.490.179	10.804.885
MENSAJERO	800.000	800.000	9.600.000	9.888.000	10.184.640	10.490.179	10.804.885
VENDEDORES (6) \$900.000 C/U	4.800.000	4.800.000	57.600.000	59.328.000	61.107.840	62.941.075	64.829.307
TOTAL		12.000.000	144.000.000	148.320.000	152.769.600	157.352.688	162.073.269

	ENE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. Personas con auxilio de transporte	9					
SALARIOS	12.000.000	144.000.000	148.320.000	152.769.600	157.352.688	162.073.269
AUXILIO TRANSPORTE	576.000	6.912.000	7.119.360	7.332.941	7.552.929	7.779.517
CESANTIAS	1.047.581	12.570.970	12.948.099	13.336.542	13.736.638	14.148.737
INTERESES A LAS CESANTIAS	125.760	1.509.120	1.554.394	1.601.025	1.649.056	1.698.528
PRIMAS	1.047.581	12.570.970	12.948.099	13.336.542	13.736.638	14.148.737
VACACIONES	500.400	6.004.800	6.184.944	6.370.492	6.561.607	6.758.455
SALUD	1.020.000	12.240.000	12.607.200	12.985.416	13.374.978	13.776.228
PENSIONES	1.440.000	17.280.000	17.798.400	18.332.352	18.882.323	19.448.792
ARP	62.712	752.544	775.120	798.374	822.325	846.995
CAJA DE COMPENSACION	480.000	5.760.000	5.932.800	6.110.784	6.294.108	6.482.931
ICBF	360.000	4.320.000	4.449.600	4.583.088	4.720.581	4.862.198
SENA	240.000	2.880.000	2.966.400	3.055.392	3.147.054	3.241.465
TOTAL	18.900.034	226.800.403	233.604.415	240.612.548	247.830.924	255.265.852

Los gastos de nómina mensuales de Only Shoes ascienden a \$18.900.034. Valor que lleva incluido todos los requerimientos de ley laboral, auxilio de transporte a 9 empleados, carga prestacional y contribución a parafiscales.

Cuadro 35. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACION						
	ENE	AÑO 1 - 2011	AÑO 2 - 2012	AÑO 3 - 2013	AÑO 4 - 2014	AÑO 5 - 2015
INGRESOS						
Recaudos	57.000.000	684.000.000	718.610.400	754.972.086	793.173.674	833.308.262
TOTAL INGRESOS	57.000.000	684.000.000	718.610.400	754.972.086	793.173.674	833.308.262
EGRESOS						
Nomina De Administracion Y Ventas	16.178.712	212.720.314	233.182.013	240.177.473	247.382.797	254.804.281
Gastos De Administracion Y Ventas	5.980.500	71.766.000	67.738.980	69.771.149	71.864.284	74.020.212
Costos En Pesos	30.000.000	360.000.000	370.800.000	381.924.000	393.381.720	405.183.172
ICA			5.266.800	5.533.300	5.813.285	6.107.437
Impuestos			1.896.826	10.092.677	16.694.554	23.196.594
TOTAL EGRESOS	52.159.212	644.486.314	678.884.619	707.498.600	735.136.640	763.311.696
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	4.840.788	39.513.686	39.725.781	47.473.486	58.037.034	69.996.566
FLUJO FINANCIERO						
Gastos financieros	938.653	9.950.240	6.653.234	2.564.946	0	0
Amortizaciones	1.035.328	13.737.525	17.034.531	21.122.818	0	0
Total Flujo Finaciero	1.973.980	23.687.764	23.687.764	23.687.764	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	2.866.808	15.825.922	16.038.017	23.785.722	58.037.034	69.996.566
SALDO INICIAL DE CAJA BANCOS	54.880.534	54.880.534	70.706.456	86.744.473	110.530.195	168.567.229
SALDO FINAL DE CAJA BANCOS	57.747.341	70.706.456	86.744.473	110.530.195	168.567.229	238.563.794

El flujo de caja proyectado a 5 años arroja flujos de dinero futuro positivos (mayores a \$1). Muestra unos ingresos por venta de calzado en el primer año de \$684.000.000 y en el año 5 \$833.308.262.

Cuadro 36. Estado de resultados proyectado

ESTADOS DE RESULTADOS CON FINANCIACION						
	MENSUAL	AÑO 1 - 2011	AÑO 2 - 2012	AÑO 3 - 2013	AÑO 4 - 2014	AÑO 5 - 2015
INGRESOS						
Ventas	57.000.000	684.000.000	718.610.400	754.972.086	793.173.674	833.308.262
Costo de ventas	30.000.000	360.000.000	370.800.000	381.924.000	393.381.720	405.183.172
UTILIDAD BRUTA	27.000.000	324.000.000	347.810.400	373.048.086	399.791.954	428.125.090
Gastos De Operacion						
Nomina	18.900.034	226.800.403	233.604.415	240.612.548	247.830.924	255.265.852
Gastos De Amministracion	3.820.000	45.840.000	47.215.200	48.631.656	50.090.606	51.593.324
Gatos De Ventas	2.160.500	25.926.000	20.523.780	21.139.493	21.773.678	22.426.889
Depreciacion	308.050	3.696.600	3.696.600	3.696.600	3.696.600	3.696.600
Diferidos	64.333	772.000	0	0	0	0
ICA	438.900	5.266.800	5.533.300	5.813.285	6.107.437	6.416.474
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	25.691.817	308.301.803	310.573.295	319.893.582	329.499.245	339.399.138
UTILIDAD OPERACIONAL	1.308.183	15.698.197	37.237.105	53.154.504	70.292.708	88.725.952
OTROS GASTOS E INGRESOS						
Gastos Financieros	938.653	9.950.240	6.653.234	2.564.946	0	0
Total Otros Gastos e Ingresos	938.653	9.950.240	6.653.234	2.564.946	0	0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	369.530	5.747.957	30.583.871	50.589.558	70.292.708	88.725.952
IMPUESTOS	121.945	1.896.826	10.092.677	16.694.554	23.196.594	29.279.564
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	247.585	3.851.131	20.491.194	33.895.004	47.096.115	59.446.388
RESERVA LEGAL	24.759	385.113	2.049.119	3.389.500	4.709.611	5.944.639
UTILIDAD DEL EJERCICIO	222.827	3.466.018	18.442.074	30.505.503	42.386.503	53.501.749
RESERVA LEGAL ACUMULADA		385.113	2.434.232	5.823.733	10.533.344	16.477.983
UTILIDA ACUMULADA		3.466.018	21.908.092	52.413.596	94.800.099	148.301.848

El estado de resultados de Only Shoes proyectado a 5 años refleja utilidades netas al final del ejercicio de cada periodo, año 1: \$3.466.018; año 5: \$53.501.749. En los años 4 y 5 las utilidades son mayores teniendo en cuenta que ya se terminado de pagar el crédito bancario asumido para la financiación de la empresa.

Cuadro 37. Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL INICIAL CON FINANCIACION						
	BALANCE INICIAL	AÑO 1 - 2011	AÑO 2 - 2012	AÑO 3 - 2013	AÑO 4 - 2014	AÑO 5 - 2015
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja Bancos	54.880.534	70.706.456	86.744.473	110.530.195	168.567.229	238.563.794
Total Activos Corrientes	54.880.534	70.706.456	86.744.473	110.530.195	168.567.229	238.563.794
ACTIVOS FIJOS						
Maquinaria y Equipo	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000
Muebles Y Enseres	2.508.000	2.508.000	2.508.000	2.508.000	2.508.000	2.508.000
Equipos de computo y Comunicacion	6.075.000	6.075.000	6.075.000	6.075.000	6.075.000	6.075.000
Vehículos	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Depreciacion Acumulada	0	3.696.600	7.393.200	11.089.800	14.786.400	18.483.000
Total Activos Fijos	18.483.000	14.786.400	11.089.800	7.393.200	3.696.600	0
OTROS ACTIVOS						
Diferidos	772.000	0	0	0	0	0
Total Otros Activos	772.000	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	74.135.534	85.492.856	97.834.273	117.923.395	172.263.829	238.563.794
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas Por Pagar	0	0	0	0	0	0
Cesantias Por Pagar	0	12.570.970	12.948.099	13.336.542	13.736.638	14.148.737
Intereses A Las Cesantias Por Pagar	0	1.509.120	1.554.394	1.601.025	1.649.056	1.698.528
Impuestos De Renta Por Pagar	0	1.896.826	10.092.677	16.694.554	23.196.594	29.279.564
ICA Por Pagar	0	5.266.800	5.533.300	5.813.285	6.107.437	6.416.474
Total Pasivos Corrientes	0	21.243.716	30.128.470	37.445.406	44.689.725	51.543.303
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones Bancarias	51.894.874	38.157.349	21.122.818	0	0	0
Total Pasivos No Corrientes	51.894.874	38.157.349	21.122.818	0	0	0
TOTAL PASIVOS	51.894.874	59.401.064	51.251.288	37.445.406	44.689.725	51.543.303
PATRIMONIO						
capital social	22.240.660	22.240.660	22.240.660	22.240.660	22.240.660	22.240.660
Utilidades Acumuladas	0	3.466.018	21.908.092	52.413.596	94.800.099	148.301.848
Reserva Legal Acumulada	0	385.113	2.434.232	5.823.733	10.533.344	16.477.983
TOTAL PATRIMONIO	22.240.660	26.091.791	46.582.985	80.477.989	127.574.103	187.020.491
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	74.135.534	85.492.856	97.834.273	117.923.395	172.263.829	238.563.794

El balance general de la empresa con una proyección a 5 años refleja para el año 1 un total de activos de \$85.492.856 con pasivos (obligaciones) de \$59.401.064 en los cuales el mayor está representado por las obligaciones bancarias equivalentes a \$38.157.349.

Para el año 5 de operaciones la situación de la empresa ha mejorado ostensiblemente mostrando unos activos que ascienden a \$238.563.794, pasivos de \$51.543.303 y un patrimonio o parte social de \$187.020.491.

Cuadro 38. Evaluación Financiera

Inversión Inicial	AÑO 1 - 2011	AÑO 2 - 2012	AÑO 3 - 2013	AÑO 4 - 2014	AÑO 5 - 2015
(74.135.534)	15.825.922	16.038.017	23.785.722	58.037.034	69.996.566

Flujos de caja positivos en todos los años de la proyección, indica que la inversión es viable en los 5 años en los cuales se proyecta.

Cuadro 39. VPN

VPN	\$ 20.073.720
TIR	29%

TIR del 29%, es decir la tasa interna de retorno que genera la inversión. Es la tasa de rentabilidad que genera la inversión efectuada en Only Shoes.

VPN de \$20.073.720, es decir el Valor Presente Neto es mayor que cero, si traemos los flujos futuros de la inversión a pesos de hoy, el proyecto genera \$20.073.720

Cuadro 40. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
PRECIO DE VENTA UNITARIO			95.000
COSTO VARIABLE UNITARIO			53.601
COSTOS FIJOS TOTALES			14.903.994
PUNTO DE EQUILIBRIO POR UNIDADES			360
PUNTO DE EQUILIBRIO POR INGRESOS			34.200.000
COSTOS TOTALES			49.103.994
COSTOS VARIABLES			34.200.000
VENTAS TOTALES			57.000.000
El punto de equilibrio para la empresa Only Shoes se logra con 360 unidades pares de zapatos vendidos, indica que vendiendo esa cantidad no existen ni pérdidas ni ganancias, representa una situación en la que no se gana ni pierde, o visto de otra manera, es el volumen de ventas por encima del cual se empiezan a obtener utilidades.			

El punto de equilibrio mensual se logra con 360 unidades pares de zapatos vendidos. Vendiendo 360 pares de zapatos se cubren los costos y gastos, las ventas generadas a partir de esa cantidad de unidades generará beneficios o utilidades.

Cuadro 41. Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS					
			AÑO 1 / 2011	AÑO 2 / 2012	AÑO 3 / 2013
RAZON CORRIENTE	<u>Activo corriente</u>	70.706.456	3,33	2,88	2,95
	<u>Pasivo corriente</u>	21.243.716			
para el año 1 la empresa cuenta con \$3,33 en bienes corrientes para cubrir cada \$1 de deuda corriente. El indicador tiende a desmejorar para el año 2 y a mejorar en el año 3					
			AÑO 1 / 2011	AÑO 2 / 2012	AÑO 3 / 2013
CAPITAL DE TRABAJO	<u>Activo corriente</u>	70.706.456	49.462.740	56.616.003	73.084.789
	<u>(-) Pasivo corriente</u>	21.243.716			
para el primer año la empresa cuenta con unos reamantes o un capital de trabajo de \$49.462.740 para los siguientes años el indicador muestra una tendencia a mejorar					
			AÑO 1 / 2011	AÑO 2 / 2012	AÑO 3 / 2013
INDICADOR DE SOLVENCIA	<u>total activo</u>	85.492.856	1,44	2,61	3,15
	<u>total pasivo</u>	59.401.064			
En el año 1 la empresa dispone de \$1,44 en bienes tangibles e intangibles por cada \$1 de deuda, para los siguientes años el indicador mejora					

Los indicadores Financieros son positivos y con tendencia a mejorar. Ver conclusiones tabla 24, bajo las condiciones previstas en el estudio financiero la empresa Only Shoes es factible financieramente.

10. CONCLUSIONES

- El análisis efectuado del medio ambiente externo e interno de la empresa Only Shoes converge en la formulación de estrategias manifestadas en la matriz DOFA mediante la combinación de aspectos positivos oportunidades y fortalezas cuya utilización y aprovechamiento permiten minimizar el impacto de aspectos negativos inherentes a las amenazas y debilidades.
- Cada una de las estrategias planteadas se constituyen en proyectos o formas de asumir la realidad actual de la organización Only Shoes. Para efectos del presente trabajo se asumieron dos estrategias cuya finalidad fue diseñar la identidad filosófica de la empresa con sus principios corporativos, misión, visión y valores; además, de la estructura organizacional con su respectivo manual de funciones vitales para una futura implementación de mejora continua.
- La imagen corporativa diseñada, representada en el logo y eslogan es para Only Shoes su carta de presentación y debe estar inmersa en toda la papelería y publicidad gráfica, para que se vaya posicionando en la mente del consumidos y/o demandante de calzado.
- Por otra parte, se desarrolló otra estrategia concerniente a un estudio financiero que determinara la viabilidad financiera del negocio, a partir de datos de ventas históricos.
- Las propuestas planteadas dan una idea clara hacia donde debe llegar la organización y son el resultado de un estudio planeado por el pasante asesor, el cual lleva inmerso una serie de actividades que se deben implementar y controlar para cumplir con el objetivo de Reestructuración administrativamente la empresa.
- Es importante que los propósitos e intereses de los propietarios de Only Shoes como empresa comercializadora de calzado fluyan hacia un mismo objetivo, el cual debe ser de aplicar las estrategias planteadas para que su organización adquiera solidez, genere utilidades, empleo y satisfacción a todos sus clientes.
- La proyección financiera que se efectuó arroja una factibilidad financiera de la empresa Only Shoes a la hora de invertir recursos, manifestados principalmente

en la formalidad de la empresa, vinculando a todo el personal; cumpliendo las obligaciones laborales, tributarias; asignado presupuesto de ventas con proyección a 5 años. Dicha factibilidad financiera se manifiesta así:

- Flujos de caja positivos en todos los años de la proyección.
- TIR del 29%, es decir la tasa interna de retorno que genera la inversión.
- VPN de \$20.073.720, es decir el Valor Presente Neto es mayor que cero, si traemos los flujos futuros de la inversión a pesos de hoy, el proyecto generara \$20.073.720.
- El punto de equilibrio mensual se logra con 320 unidades de pares de zapatos vendidos.
- Los indicadores Financieros son positivos y con tendencia a mejorar.

11. RECOMENDACIONES

- Es necesario que en el mediano plazo se comience a diseñar un manual de procesos que defina sistemática y organizadamente los procedimientos que Only Shoes requiere para operar adecuadamente y eficientemente.
- Para comercializar los productos de calzado se debe formalizar legalmente la empresa bajo un modelo societario acorde, se recomienda constituir la como una Sociedad por Acciones Simplificada, cuyo nombre o razón social sea Only Shoes S.A.S, teniendo en cuenta que es el nombre que hasta ha identificado al negocio. Se recomienda que se constituya bajo el modelo SAS debido a que este tipo de sociedades es nuevo amparado por la ley 1258 de 2008, es fácil de constituir mediante documento privado, su número de socios es ilimitado pudiendo ser uno solo, no requiere revisoría fiscal, entre otras ventajas.
- El manual de funciones debe ser dado a conocer por cada uno de los empleados de la empresa, para que cada quien se apropie de sus actividades y tenga sentido de pertenencia por ella.
- Es importante contar con una buena estrategia de promoción donde a la hora de acercarse al cliente pueda ser convencido de que los productos de calzado son de excelente calidad llevan inmersos un valor agregado representado por la autenticidad u originalidad de ellos.
- Desarrollar estrategias de investigación y desarrollo para lograr una sinergia con los proveedores campesinos de productos ecológicos y así garantizar una constante provisión de productos, bajo las condiciones acordadas.
- Al momento de constituir la empresa se recomienda adelantar todos los trámites legales exigidos, para lograr la formalidad de la organización, así como ajustar el proyecto de acuerdo a las exigencias que algunas entidades financieras piden para efectos de buscar financiación externa, tal es el caso de los bancos, el Fondo Emprender y otras convocatorias de emprendimiento.
- Es importante que la comunicación instructiva y de capacitación entre empleados y jefes de área se haga a través de mensajes que impacten y

estimulen, deben basarse no sólo en lo que el jefe desee ordenar, si no en escuchar a los subordinados, de esta manera se promueve que ellos sientan que ha llegado a adoptar un compromiso de cambio libremente, no de modo autoritario y despectivo.

- La gerencia a través del área del director administrativo encargado del talento humano debe plantear y asignar recursos que permitan premiar mensualmente a los empleados más destacados, lo cual estimula al personal de la empresa y se acrecienta en ellos el sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Es fundamental llevar los controles respectivos por parte de los jefes del área administrativa y comercial, para determinar periódicamente las evaluaciones objetivas que permitan tomar decisiones en pro del mejoramiento continuo.
- Para conseguir que las estrategias arrojen resultados sostenibles y duraderos y pueda ofrecer resultados a medio y largo plazo, se debe coordinar el trabajo de quienes intervienen, es necesario generar alianzas con entidades externas como el SENA, fortalecer el trabajo en equipo, crear espacios permanentes de debate e intercambio de conocimiento y sugerencias entre todos los estamentos de la empresa Only Shoes, llámense: socios, directivos, empleados, clientes y entes públicos y privados.

BIBLIOGRAFÍA

ACICAM. Revista tendencias. Otoño 2011 invierno 2012 [en línea]. Colombia: ACICAM, s.f., [consultado 20 de abril de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.acicam.org/documents/Tendencias.pdf>.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe sobre Inflación, diciembre de 2010 [en línea]. Colombia: Banrep, s.f., [consultado 20 de febrero de 2011]. Disponible en Internet: http://www.banrep.gov.co/publicaciones/reporte_mercados.html.

BOCANEGRA Nelson. Análisis PIB Colombia 2010 podría llevar a tasa interés más alta [en línea]. Colombia: Terra.com, s.f., [consultado 10 de marzo de 2011]. Disponible en Internet: http://noticias.terra.com/noticias/analisis_pib_colombia_2010_podria_llevar_a_tasa_interes_mas_alta/act2765184.

CABRERA, Ariel. Desempleo en Colombia 2011 [en línea]. Colombia: Radio Santafe, 28 de febrero de 2011, [consultado 16 de marzo de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.radiosantafe.com/2011/02/28/desempleo-sigue-subiendo-en-colombia-llego-al-13-5/>.

DE KLUYVER, Cornelis A. Pensamiento Estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos. Buenos Aires: Prentice Hall. 2001. 13 p.

GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección estratégica. Bogotá: McGraw-Hill, 2003. 225 p.

Gobierno Nacional mejoró meta de crecimiento de la economía para 2010 [en línea]. Colombia: El Colombiano, s.f., [consultado 20 de febrero de 2011]. Disponible en Internet: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/G/gobierno_nacional.

GUZMÁN NOGALES, Arcadio José. Entorno Organizacional. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Colección Pensamiento Administrativo, 1998. 40 p.

KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. 11 ed. México: McGraw-Hill, 1998. 332 p.

KOTLER, Phillip. Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7 ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez, 1993. 656 p.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Resolución 0933 de 2008 [en línea]. Colombia: MINCIT, 2008, [consultado 19 de abril de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.acicam.org/documents/Resolucionnumero0933de2008.pdf>.

MUÑOZ ORTEGA, Maryuri. Diseño de plan estratégico administrativo para la empresa drogas más baratas. Tesis. Administrador de Empresas. Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2009. 122 p.

ONLY SHOES. Documentos de la empresa. Cali, 2011. 1 archivo de computador.

PORTAFOLIO. El 2011 marca el paso al calzado nacional [en línea]. Colombia: Portafolio, s.f., [consultado 19 de abril de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/DR-9663>.

_____. Un par de zapatos por habitante [en línea]. Colombia: Portafolio, s.f., [consultado 19 de abril de 2011]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/DR-9699>.

STERLING LIVINGSTON, P. El mito del administrador bien preparado [en línea]. Colombia: el autor, 1980, [consultado 5 de agosto de 2010]. Disponible en Internet: <http://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/elmitodeladmonbienpreparado.pdf>.

ANEXOS

Anexo A. Mapa de competitividad general discriminado

MAPA DE COMPETITIVIDAD

1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1	La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.	2
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	2
1.3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	4
1.4	El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.	1
1.5	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados.	2
1.6	Al planear se desarrolla un análisis DOFA (<u>D</u> ebilidades, <u>O</u> pportunidades, <u>F</u> ortalezas y <u>A</u> menazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.	1
1.7	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	3
1.8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking").	1

TOTAL SUB-ÁREA	42 %
-----------------------	-------------

B. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	
---	--

1.9	El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.	4
-----	--	---

1.10	El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.	2
------	---	---

TOTAL SUB-ÁREA	67 %
-----------------------	-------------

TOTAL ÁREA	57 %
-------------------	-------------

2. OPERACIONES

TOTAL SUB-ÁREA	0%
-----------------------	-----------

D. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	
--------------------------------------	--

2.16	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.	3
------	--	---

TOTAL SUB-AREA	60 %
-----------------------	-------------

E. APROVISIONAMIENTO	
-----------------------------	--

2.21	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.	3
------	--	---

2.23	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es, en su orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago.	3
------	--	---

TOTAL SUB-ÁREA	60 %
-----------------------	-------------

F. MANEJO DE INVENTARIOS		
---------------------------------	--	--

2.24	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades.	4
------	---	---

2.25	Hay un nivel óptimo de inventario de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo.	3
------	--	---

2.26	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.	2
------	---	---

2.27	Con periodicidad programada se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico).	2
------	--	---

TOTAL SUB-ÁREA	58 %
-----------------------	-------------

G. UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURA		
---------------------------------------	--	--

2.28	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.	4
------	---	---

2.29	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	4
------	--	---

TOTAL SUB-ÁREA	80 %
-----------------------	-------------

TOTAL ÁREA	62 %
-------------------	-------------

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD		
--	--	--

3.1	La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.	2
-----	--	---

3.2	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.	2
-----	---	---

TOTAL SUB-ÁREA	40 %
-----------------------	-------------

B. SISTEMA DE CALIDAD		
------------------------------	--	--

3.3	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	3
-----	--	---

3.4	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.	3
-----	---	---

3.5	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.	2
-----	--	---

TOTAL SUB-ÁREA	55 %
-----------------------	-------------

TOTAL ÁREA	49 %
-------------------	-------------

4. COMERCIALIZACIÓN

A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS

4.1	El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	2
4.2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	2
4.3	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.	2
4.4	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	3
4.5	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	3
4.6	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	3
4.8	Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	2
4.9	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	2
4.10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	3
TOTAL SUB-ÁREA		47 %

B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS

4.1 1	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	4
----------	---	---

4.1 2	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	3
----------	---	---

4.1 3	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	2
----------	---	---

TOTAL SUB-ÁREA		62 %
-----------------------	--	-------------

C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCIÓN	
--	--

4.1 4	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	4
----------	---	---

4.1 5	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.	3
----------	---	---

4.1 6	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	3
----------	--	---

TOTAL SUB-ÁREA		68 %
-----------------------	--	-------------

TOTAL SUB-ÁREA MERCADEO NACIONAL		58 %
---	--	-------------

TOTAL SUB-ÁREA MERCADEO EXPORTACIÓN		0%
--	--	-----------

TOTAL ÁREA		58 %
-------------------	--	-------------

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS

A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD		
5.1	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	3
5.2	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.	3
5.3	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.	3
5.4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios.	2
5.5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.	2
TOTAL SUB-ÁREA		53 %
B. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA		
5.8	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	2
5.9	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.	3
5.10	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	2
5.11	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.	2
TOTAL SUB-ÁREA		45 %
C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS		

5.1 2	Los libros de actas, el registro de socios, las reformas de escrituras, la información para las superintendencias se encuentran al día y están debidamente archivados.	3
----------	--	---

5.1 3	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.	4
----------	--	---

5.1 4	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	3
----------	---	---

5.1 5	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.	3
----------	---	---

5.1 6	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.	3
----------	---	---

TOTAL SUB-ÁREA		63 %
-----------------------	--	-------------

TOTAL ÁREA		52 %
-------------------	--	-------------

6. RECURSOS HUMANOS

A. ASPECTOS GENERALES

6.1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	2
-----	--	---

6.2	La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	3
-----	---	---

6.3	Existe una junta directiva que lidere la empresa.	3
-----	---	---

6.4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (ISS u otra EPS, SENA, cajas de compensación, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)	1
-----	---	---

TOTAL SUB-ÁREA		43 %
-----------------------	--	-------------

B. CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL

6.5	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.	2
6.6	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial.	3

TOTAL SUB-ÁREA

**50
%**

C. CULTURA ORGANIZACIONAL

6.7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	5
6.8	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	4
6.9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	3
6.10	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	3
6.11	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	2

TOTAL SUB-ÁREA

**68
%**

D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

6.12	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	1
6.13	La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	3

6.1 4	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.	3
----------	---	---

6.1 5	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	3
----------	---	---

TOTAL SUB-ÁREA		49 %
-----------------------	--	-------------

TOTAL ÁREA		54 %
-------------------	--	-------------

7. GESTIÓN AMBIENTAL

A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA

7.1	En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.	4
-----	---	---

7.2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	4
-----	--	---

7.3	La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales.	3
-----	--	---

7.4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.	2
-----	--	---

TOTAL SUB-ÁREA		65 %
-----------------------	--	-------------

B. CONCIENTIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES

7.7	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	4
-----	--	---

TOTAL SUB-ÁREA	80 %
-----------------------	-----------------

C. ADMINISTRACIÓN DEL DESPERDICIO	
--	--

7.8	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.	3
-----	---	---

7.9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	3
-----	--	---

TOTAL SUB-ÁREA	60 %
-----------------------	-----------------

TOTAL ÁREA	66 %
-------------------	-----------------

8. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

A. PLANEACIÓN DEL SISTEMA	
----------------------------------	--

8.1	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.	2
-----	--	---

8.2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.	2
-----	--	---

8.3	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.	2
-----	--	---

TOTAL SUB-ÁREA	40 %
-----------------------	-----------------

B. ENTRADAS	
--------------------	--

8.4	Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (órdenes de producción, entradas y salidas de almacén,	3
-----	--	---

	comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.	
--	---	--

8.5	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.	2
-----	--	---

TOTAL SUB-ÁREA	52 %
-----------------------	-------------

C. PROCESOS	
--------------------	--

8.6	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	1
-----	--	---

8.7	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.	1
-----	---	---

TOTAL SUB-AREA	20 %
-----------------------	-------------

D. SALIDAS	
-------------------	--

8.8	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	2
-----	--	---

8.9	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	3
-----	--	---

TOTAL SUB-ÁREA	48 %
-----------------------	-------------

TOTAL ÁREA	40 %
-------------------	-------------